

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

БАРКОВА КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 658:005.21(043)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

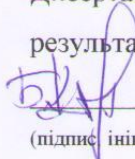
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 К. О. Баркова

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник  
Лепейко Тетяна Іванівна  
доктор економічних наук, професор

*Дисертація є ідентичною іншим  
примірникам дисертації  
за зовнішньої спеціалізованої вченої ради  
№ 64 055/116  
д.е.н., доцент*

*Лантєв В. І.*

Харків — 2020



## АНОТАЦІЯ

*Баркова К.О.* Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020.

Дисертацію присвячено узагальненню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства» уточнено теоретичні засади та категорійний апарат предметної галузі стратегічного аспекту формування організаційної культури. Узагальнення концептуальних основ формування організаційної культури дозволило визначити основні етапи та передумови її впровадження та якісної підтримки на підприємстві. Проведено морфологічний аналіз ключових понять «організаційна культура» та «стратегічне управління», визначено основний перелік ключових слів та сформульовано власне визначення організаційної культури.

Визначення складових, аналіз існуючих типів і моделей організаційної культури дозволив встановити відповідні зв'язки між ними та обґрунтувати власну класифікацію типів організаційної культури, яку доповнено новим типом – «культура інтересів», що відповідає сучасним тенденціям орієнтації підприємств на результат та на персонал, як на ключові складові сучасного розвитку.

Аналіз сутності різних типів організаційних культур дозволив також обґрунтувати зв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням, який полягає у: врахуванні особливостей національних культур у стратегії та встановленні відповідності цінностей розвитку організації.

Встановлено відповідність переліку характеристик організаційної культури системі стратегічного управління підприємства, що разом з узагальненням факторів впливу на формування організаційної культури дає змогу заздалегідь оцінити вагу кожного з них та вжити належні заходи стосовно змін.

В роботі обґрунтовано шість положень, які регламентують формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням. До цих положень входять такі: організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент (направляє всі підрозділи підприємства на досягнення спільних цілей за допомогою внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації); вплив на організаційну культуру здійснюється за допомогою атрибутів (вони ідентифікують організаційну культуру на макро- та мікрорівні, що дає змогу встановити її місце в стратегічному управлінні); сучасне розуміння складових системи управління підприємства спирається на її зв'язок із організаційною культурою (система управління підприємства включає різноманітні процеси, що містять складові організаційної культури); на формування організаційної культури впливають внутрішні та зовнішні фактори (вони беруть участь у виявленні недоліків у розвитку організаційної культури та розробленні заходів щодо їх усунення); формування організаційної культури необхідно здійснювати у відповідності до стратегії підприємства (розроблено схему, яка відображає компоненти формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства); для формування організаційної культури у відповідності до стратегічного управління необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого (це зумовлює можливість адекватної відповіді на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства).

Другий розділ «Становлення і розвиток організаційної культури в системі стратегічного управління підприємства» присвячено розробленню аналітичного інструментарію ідентифікації стратегій та методичного забезпечення оцінювання рівня та типу організаційної культури.

На основі комплексного аналізу існуючих стратегій для досліджуваних підприємств з використанням SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони, потенційні можливості для розвитку та загрози зовнішньої середовища. Шляхом комбінованого дослідження ідентифіковано такі типи стратегій: стратегія скорочення витрат, стратегія прямої вертикальної інтеграції, стратегія центральної диверсифікації та стратегія концентрованого росту.

Для визначення типу та рівня організаційної культури проведено експертне опитування, в якому прийняли участь 286 респондентів. В роботі обґрунтовано репрезентативність вибірки, наведено перелік питань, обґрунтовано шкалу оцінки відповідей. Аналіз анкетування показав, що рівень організаційної культури залишається досить високим, а домінуючими типами організаційних культур на підприємствах є: культура завдання, культура влади, бюрократична культура та кланова культура.

Було обґрунтовано матрицю сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, яка підтвердила гіпотезу щодо вагомості участі організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Як результат, встановлено шкалу можливості взаємодії кожного типу організаційної культури із кожним типом стратегії та обґрунтовано логіку прийняття відповідного рішення. Окрім того, отримані дані можна використовувати при оцінці поточного стану підприємства та робити прогнозування щодо змін стратегії у сполученні з організаційною культурою.

В третьому розділі «Методи діагностики та формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства» наведено методи та інструменти управління формуванням організаційної культури у відповідності до стратегії підприємства.

В роботі запропоновано методичний підхід до формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства, оригінальність якого полягає у поетапному оцінюванні готовності організаційної культури до переходу до іншого типу та включає такі рівні: поверхнева оцінка (аналіз існуючої стратегії та організаційної культури, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища,

визначення можливостей), серединна (чи є необхідність переходу до нової організаційної культури), глибинна (включає аналіз щодо формування нової або перехідної організаційної культури) та етап контролю (контроль за виконанням/впровадженням/підтриманням поточних змін).

Результати всебічного аналізу послідовності формування організаційної культури дозволили виділити два варіанти переходу від однієї організаційної культури до іншої: прямий та через перехідну організаційну культуру. З огляду на вищезазначене було розроблено схему переходів організаційних культур, яка ілюструє прямі переходи, що свідчить про достатній взаємозв'язок між культурами для переходу без додаткового етапу від одного типу організаційної культури до іншого.

Для підтвердження гіпотези щодо послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства було побудовано ієрархічну модель з використанням методу МАІ. В роботі обґрунтовано перелік рівнів ієрархічної моделі та проведено вибір моделі формування організаційної культури за допомогою шкали відносної важливості Сааті, а також визначено переваги того чи іншого варіанту при попарному порівнянні кластерів.

Проведене дослідження допомогло практично підтвердити висунуті гіпотези стосовно важливості організаційної культури в стратегічному управлінні та вдосконалити процес її формування.

Практична цінність розробок підтверджується їхнім упровадженням у діяльність підприємств, установ та організацій, а саме: запропонований методичний підхід до побудови матриці сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, що дає змогу формувати організаційну культуру, яка відповідає стратегічному управлінню підприємства та побудований з використанням експертних методів, рекомендований до використання у ТОВ «Компанія «Бел-Гер», як допоміжний інструмент у менеджменті підприємства (№126, від 10.08.2020). Запропоноване визначення місця організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства та розроблена послідовність

формування організаційної культури, що відрізняється наявністю характеристик організаційної культури, які відповідають стратегії підприємства та дають змогу забезпечити ефективність стратегічного управління, розглянуті на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця 19 серпня 2020 р. (Протокол №1) та рекомендовані до використання для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу кафедри для підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» під час викладання навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» (№20/86-23-120 / від 18.08.2020).

**Ключові слова:** організаційна культура, стратегічне управління, стратегія, культура інтересів, модель формування, ефективність управління, внутрішня інтеграція, зовнішня адаптація.

#### ABSTRACT

*Barkova K.O.* Formation of the enterprise's organizational culture in strategic management of the enterprise. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Thesis for a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 073 "Management" (07 – Management and administration). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2020.

The thesis is devoted to the generalization and development of theoretical positions, development of methodological support and practical recommendations for the formation of organizational culture in the strategic management of the enterprise.

The first section "Theoretical and methodological principles of formation of organizational culture in the strategic management of the enterprise" specifies the theoretical principles and categorical apparatus of the subject area of the strategic aspect of organizational culture's formation. The generalization of the conceptual foundations of the organizational culture's formation allowed to determine the main stages and prerequisites for its implementation and quality support at the enterprise. The morphological analysis of the key concepts "organizational culture" and

"strategic management" is carried out, the basic list of key words is defined and the own definition of organizational culture is formulated.

Determining of components, analysis of existing types and models of organized culture allowed to establish appropriate links between them and substantiate their own classification of organized culture's types, which is supplemented by a new type – "culture of interests", corresponds to modern trends in the focus of enterprises on results and staff as key components of modern development.

The essence's analysis of different types of organizational cultures also allowed to substantiate the connection between organizational culture and strategic management, which consists of: taking into account the peculiarities of national cultures in the strategy and establishing compliance with the values of organizational development.

The list of characteristics of organizational culture corresponds to the system of the enterprise's strategic management, which together with the generalization of factors influencing the formation of organizational culture allows to estimate in advance the weight of each of them and take appropriate measures for change.

The paper substantiates six provisions that regulate the formation of organizational culture in conjunction with strategic management. These provisions include the following: organizational culture is seen as an important strategic element (directs all divisions of the enterprise to achieve common goals through internal integration and external adaptation); influence on organizational culture is carried out by means of attributes (they identify organizational culture at the macro and micro levels, which allows to establish its place in strategic management); modern understanding of the components of the enterprise's management system is based on its connection with the organizational culture (enterprise management system includes various processes that contain components of organizational culture); the formation of organizational culture is influenced by internal and external factors (they participate in identifying shortcomings in the development of organizational culture and developing measures to address them); the formation of organizational culture

must be carried out in accordance with the strategy of the enterprise (developed a scheme that reflects the components of the formation of organizational culture in conjunction with the strategic management of the enterprise); for the formation of organizational culture in accordance with strategic management it is necessary to establish a possible sequence of transition from one type of organizational culture to another (this determines the possibility of an adequate response to changes in the external and internal environment of the enterprise).

The second section "Formation and development of organizational culture in the system of strategic management of the enterprise" is devoted to the development of analytical tools for identifying strategies and methodological support for estimating the level and type of organizational culture.

Based on a comprehensive analysis of existing strategies for the surveyed enterprises using SWOT-analysis, the strengths and weaknesses, potential opportunities for development and threats to the external environment were identified. The combined research identified the following types of strategies: cost reduction strategy, direct vertical integration strategy, central diversification strategy and concentrated growth strategy.

To determine the type and level of organizational culture, an expert survey was held, in which 286 respondents took part. The representativeness of the sample is substantiated in the work, the list of questions is given, the scale of estimation of answers is also substantiated. The analysis of the questionnaire showed that the level of organizational culture remains quite high, and the dominant types of organizational cultures in enterprises are: task culture, power culture, bureaucratic culture and clan culture.

The matrix of compatibility of organizational culture and strategy of the enterprise was substantiated, which confirmed the hypothesis about the importance of participation of organizational culture in the enterprise's strategic management. As a result, a scale of interaction's possibilities of organizational culture's types with each type of strategy is established and the logic of making the corresponding decision is substantiated. In addition, the data obtained can be used to estimate the current state



of the enterprise and make predictions about changes in strategy in conjunction with organizational culture.

The third section "Methods of diagnosis and formation of organizational culture in the strategic management of the enterprise" presents methods and tools for managing the formation of organizational culture in accordance with the strategy of the enterprise.

The paper proposes a methodical approach to the formation of organizational culture in the enterprise's strategic management, the originality of which lies in the gradual estimation of the readiness of organizational culture to move to another type and includes the following levels: superficial estimation (analysis of the existing strategy and organizational culture, analysis of the internal and external environment, identification of opportunities), middle estimation (whether there is a need to move to a new organizational culture), deep estimation (includes analysis of the formation of a new or transitional organizational culture) and the control stage (control over the fulfilment / implementation / maintenance of current changes).

The results of a comprehensive analysis of the sequence of organizational culture's formation allowed us to identify two options for the transition from one organizational culture to another: direct and transitional organizational culture. In view of the above, an organizational culture transition scheme has been developed that illustrates direct transitions, indicating that there is sufficient interrelationship between cultures to transition from one type of organizational culture to another without additional stage.

To confirm the hypothesis about the sequence of organizational culture's formation in the strategic management of the enterprise, a hierarchical model was built using the method of MHA (Method of Hierarchy Analysis). The paper substantiates the list of the hierarchical model's levels and selects the model of organizational culture's formation using the scale of relative importance of Saati, as well as identifies the advantages of a particular option in pairwise comparison of clusters.

The research helped to confirm practically the hypotheses about the importance of organizational culture in strategic management and improve the process of its formation.

The practical value of developments is confirmed by their implementation in the activities of enterprises, institutions and organizations, namely: the methodical approach to construction of a matrix of organizational culture's compatibility and enterprise strategy is offered, which allows to form an organizational culture that corresponds to the strategic management of the enterprise and is built using expert methods, recommended for using in LLC "Bel-Ger" as an auxiliary tool in enterprise management (№126 from 10.08.2020). The determining of the organizational culture's place in the strategic management of the enterprise is offered and the sequence of organizational culture's formation is developed, which differs in the presence of organizational culture's characteristics, which correspond to the strategy of the enterprise and allow to ensure the effectiveness of strategic management, was considered at the meeting of the Department of Management and Business of Simon Kuznets Kharkiv National Economic University on August 19, 2020 (Protocol №1) and recommended for use to deepen the theoretical and methodological support of the educational process of the department for training specialists in specialty 073 "Management" discipline "Organizational Behaviour" (№20/ 86-23-120 / from 18.08.2020).

**Key words:** organizational culture, strategic management, strategy, culture of interests, formation model, management efficiency, internal integration, external adaptation.

### **Список публікацій здобувача за темою дисертації**

*Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського*

*Союзу:*

1. Божко К. О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and Law Paradigm of Modern*

*Society*. 2016. Issue 2. С. 11–14.

***Статті у фахових виданнях і наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:***

2. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.

*Особистий внесок: запропоновано вигляд моделі оцінки культурного ризику.*

3. Воліков В. В. Баркова К. О. Системна модернізація організаційної культури у житлово-комунальній сфері в стратегічному контексті. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 123–127.

*Особистий внесок: запропоновано узагальнену таблицю типів організаційної культури, що включають розподіл за житлово-комунальним сектором.*

4. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 2. С. 473–479.

*Особистий внесок: запропоновано удосконалення анкети, шляхом впровадження додаткових питань.*

5. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 1. С. 92–99.

*Особистий внесок: розроблено додаткові матеріали, що вдосконалюють методичний підхід до визначення типу організаційної культури.*

6. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Том 25, Випуск 2(81). С. 93–98.

*Особистий внесок: запропоновано та розроблено матрицю сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства.*

**Публікації за матеріалами конференцій:**

7. Лепейко Т. І. Божко К. О. Принципи стратегічного управління на підприємстві. *«Регіональна, галузева та суб'єктивна економіка України на шляху до євроінтеграції»*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 19-20 квітня 2017 р.). Частина 2. Харків: ХНУБА, 2017. С. 150–151.

*Особистий внесок: розглянуто основні принципи стратегічного управління.*

8. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня, 2017 р.). Х.: Видавець ФОП Панов А.М., 2017. С. 33–34.

9. Божко К. О. Поняття субкультури в контексті організаційної культури підприємства. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: тези доповідей (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. С. 308–310.

10. Баркова К. О. Многомерные данные и их использование в научном исследовании. *«Наукові підсумки 2017 року»*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Вінниця, 15 грудня 2017р.). Ч. 1. С. 4–9.

11. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Х.: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 38–39.

12. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 31 травня-1 червня, 2018 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 13–14.

13. Воліков В. В. Баркова К. О. Методичні засади аналізу організаційної культури у житлово-комунальній сфері. *«Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств»*: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 9-10 листопада 2018 р.). Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 49–50.

*Особистий внесок: розглянуто основні показники стану організаційної культури.*

14. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. *«Naukowy i innowacyjny potencjal prezentacji»*: Z materialami miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (Opole, Poland, 18 listopada 2018 rok.). Obukhov: Drukarnia PE Gulyaueva V.M., 2018. Том 4. S. 28–31.

15. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків-Торунь, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 42–44.

16. Баркова К. О., Лосева О. Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: III Міжнародна науково-практична конференція (Полтава, 23-24 квітня 2019 р.). С. 225-227.

*Особистий внесок: розглянуто основні сучасні стратегічні положення планування.*

17. Воліков В. В. Баркова К. О. Основи трансформації організаційної культури в умовах глобалізації регіональної економіки. *Problems and achievements of modern science: coll. of scientific papers “ЛЮГОЕ” with materials of the international scientific-practical conf.* (Cork, May 6, 2019). Cork: NGO “European Scientific Platform”, 2019. P. 97–99.

*Особистий внесок: розглянуто положення трансформації організаційної культури.*

18. Баркова К. О. Методичні засади формування процесу стратегічного планування підприємства. *«Економічний розвиток і спадщина Семена*

*Кузнеця*»: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 30-31 травня, 2019 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 3–8.

19. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. *«New economics - 2019»*: матеріали міжнародного наукового форуму (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Том 2. С. 166–170.

*Особистий внесок: розглянуто організаційну культуру як один із факторів впливу на формування стратегії підприємства.*

20. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків – Торунь, 3-4 березня 2020 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 27–28.

## ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА	23
1.1. Науково-теоретичні основи розвитку організаційної культури	23
1.2. Місце організаційної культури в стратегічному управлінні	49
1.3. Методичний підхід до формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства	62
Висновки до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2. СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	84
2.1 Аналіз стратегій підприємств	84
2.2. Аналіз організаційних культур на підприємствах	103
2.3. Встановлення взаємозв'язків між стратегіями та культурами	115
Висновки до розділу 2	126
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА	129
3.1. Методичний підхід до формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства	129
3.2. Модель зв'язку організаційних культур та їх трансформація	142
3.3. Ієрархічна модель формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства	152
Висновки до розділу 3	167
ВИСНОВКИ	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	173
ДОДАТКИ	191

## ВСТУП

Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємств визначаються мінливістю, непередбачуваністю та негативним впливом світової кризи та пандемії COVID-19. Саме тому в управлінні підприємством необхідно створити механізми, які б дозволили, по-перше, вчасно реагувати на всі зміни середовища, по-друге, створювали сприятливий організаційний клімат, по-третє, забезпечували стійкий розвиток в стратегічному аспекті. З іншого боку, сучасна парадигма менеджменту базується на гуманістичному, людино-орієнтованому підході, тому питання розвитку людського потенціалу, забезпечення гідних умов праці також є пріоритетними для підприємств.

Цілі сталого розвитку на період до 2030 року, які визначено Указом президента України (№ 722/219 від 30.09.2019) вимагають від підприємств встановлення стратегічних цілей щодо суттєвого зростання економічної ефективності їх функціонування. Тому для досягнення таких цілей необхідною вимогою є створення організаційної культури, яка є невід'ємною частиною стратегічного управління, спирається на людський потенціал, орієнтується на запити споживачів, запроваджує своєчасні зміни в організації у відповідь на виклики зі сторони оточення, що дозволяють домагатися конкурентних переваг та дають можливість організації виживати в стратегічній перспективі.

Підґрунтям забезпечення формування організаційної культури у стратегічному аспекті є врахування сучасного розуміння сутності організаційної культури та її окремих видів, визначення її складових та підходів до її оцінювання, які у комплексі забезпечують системність процесу стратегічного управління. Дослідженням проблем стратегічного управління сучасними підприємствами присвячено роботи таких вчених, як І. Ансофф, О. Ареф'єва, М. Афанасьєв, О. Виханський, О. Лебідь, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, А. Томпсон, та ін. Дослідження організаційної культури здійснено в роботах таких вчених як: А. Асаул, Д. Денісон, В. Долбаєв,



Г. Захарчин, В. Лаптев, Т. Лепейко, Ф. Тромпенаарс та ін. Особливості формування організаційної культури в глобальному міжнародному середовищі досліджені у працях Т. Близнюк, К. Девіс, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Ньюстром, У. Оучі, М. Портер, С. Робінс, О. Стеклова, Г. Хофстеде та ін. Однак при всьому різноманітті досліджень у даній предметній області недостатньо дослідженими залишаються окремі теоретико-методичні питання формування організаційної культури, які необхідні для стратегічного управління підприємством. Зокрема, вимагають уточнення питання, пов'язані з визначенням сутності та класифікацією типів організаційної культури, уточненням послідовності її формування та встановленням взаємозв'язку зі стратегічним управлінням, критеріями вибору відповідного виду організаційної культури на різних етапах стратегічного розвитку. Необхідність вирішення зазначених питань зумовила вибір теми дисертації, визначила її мету, задачі та логічну послідовність дослідження.

В основу дисертаційної роботи покладено науково-методичні й практичні розробки, які виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та які було обгрунтовано та впроваджено у прикладну держбюджетну науково-дослідну роботу Північно- Східного наукового центру НАН України і МОН України за темою «Теоретичні основи системної модернізації та розвитку житлово-комунальної сфери» (номер державної реєстрації 0118U004751), за якою власно здобувачем було розроблено підрозділ «Вплив організаційної культури на системну модернізацію та розвиток житлово-комунальної сфери», де був розглянутий взаємозв'язок організаційної культури із житлово-комунальною сферою та встановлено важливість цього питання. Спираючись на раніше існуючі в теорії типи організаційної культури було проведено її системну модернізацію у житлово-комунальній сфері в стратегічному контексті у зв'язку із постійно мінливим середовищем. Як результат отримано трансформацію старої системи і вдосконалення більш сучасної, що дає можливість ЖКС ефективно працювати на різних рівнях.

Мета даної роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства.

Для досягнення мети у дисертаційній роботі передбачається визначення таких завдань:

проаналізувати сучасні теоретико-методологічні підходи до вивчення формування організаційної культури в стратегічному аспекті;

визначити роль та місце організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства;

уточнити понятійно-категорійний апарат предметної галузі, зокрема такі ключові поняття, як «організаційна культура», «стратегічне управління», «стратегія» та встановити їх взаємозв'язки;

дослідити сутність та основні напрями реформування організаційної культури як ключового внутрішнього чинника в стратегічному управлінні підприємства;

розробити механізм визначення сумісності організаційної культури та стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичне та методичне забезпечення формуванням організаційної культури підприємства у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у дисертації було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історичний метод – для виявлення передумов формування організаційної культури; метод структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження; метод морфологічного аналізу – для виявлення сутності понять «організаційна культура» та «стратегічне управління»; абстрактно-логічний метод – для розробки механізму формування

організаційної культури підприємства; метод аналізу та синтезу – для виявлення існуючих складових поняття «організаційна культура; методи статистичного аналізу та групувань – для дослідження сучасного стану організаційної культури та стратегічної направленості підприємств; метод кластерного аналізу – для групування факторів впливу на вибір формування організаційної культури; метод експертного оцінювання – для визначення вагових коефіцієнтів ключових складових, що впливають на вибір моделі формування організаційної культури; метод аналізу ієрархій Сааті – для системного підходу до складних проблем прийняття рішень, метод кореляційного аналізу – для виявлення істотної залежності між показниками впливу на модель організаційної культури; графічний метод – для унаочнення основних теоретичних і практичних положень дисертації.

Поставлені завдання вирішено за допомогою пакетів прикладних програм Super Decisions, MS Excel 2016, Statistica 12.5.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні документи з питань діяльності підприємств, офіційні статистичні дані з баз статистичної інформації Державної служби статистики України, результати міжнародних досліджень, оприлюднені міжнародними інституціями, офіційні статистичні дані щодо функціонування підприємств, оприлюднені на їх офіційних сайтах, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо забезпечення формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством. Основні результати полягають у такому:

*вперше:*

розроблено методичний підхід до вибору організаційної культури, який включає до себе матрицю сумісності типів організаційної культури та стратегій

підприємства, шкалу оцінювання ризику і дозволяє обрати той тип організаційної культури, який підтримує стратегічні зміни підприємства.

*удосконалено:*

методичний підхід до формування організаційної культури, який, на відміну від існуючих, базується на характеристиках, які відповідають стратегії підприємства та враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; обґрунтовано з використанням МАІ, що слугує підґрунтям для зростання ефективності стратегічного управління;

концептуальні положення щодо визначення місця організаційної культури за рахунок встановлення взаємозв'язків між організаційною культурою та стратегічним управлінням підприємства, особливість яких полягає у причетності до системи управління в цілому, що дозволяє змінювати тип організаційної культури у відповідності до стратегії підприємства або через перехідну організаційну культуру;

*дістало подальший розвиток:*

теоретичні положення організаційної культури в стратегічному аспекті, які полягають в уточненні визначення понять «організаційна культура», «стратегічне управління», «стратегія», побудові класифікації типів організаційної культури, особливістю якої є стратегічна направленість характеристик кожного типу організаційної культури; уточнені теоретичні положення є підґрунтям для розроблення методичного підходу до формування організаційної культури;

методичне забезпечення визначення типу та рівню організаційної культури, відмінністю якого є обґрунтований перелік типів організаційних культур (культура завдання, бюрократична культура, ринкова культура, адхократична культура, кланова культура та культура інтересів) та шкала для встановлення її рівня з використанням методу експертного опитування, що дає змогу обирати організаційну культуру у відповідності до стратегічного управління підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури в стратегічному аспекті, вибору виду типу організаційної культури, яка підтримує стратегію підприємства та методичне забезпечення можливості переходу від одного типу організаційної культури до іншого. Обґрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «Компанія «Бел-Гер» (довідка №126 від 10.08.2020) – методичний підхід до побудови матриці сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, що дає змогу формувати організаційну культуру, яка відповідає стратегічному управлінню підприємства.

Пропозиції щодо розвинутого понятійно-категорійного апарату та запропонованих методичних підходів до визначення місця організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства, розроблена послідовність формування організаційної культури для магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» (довідка №20/86-23-120/21 від 18.08.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою роботою, всі результати якої одержані автором особисто та знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися автором на 14 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: XV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Наукові підсумки 2017 року» (м. Вінниця, 15 грудня 2017 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 30-31 березня 2017 р.); «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до

євроінтеграції» (м. Харків, 19-20 квітня 2017 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 1-2 червня 2017 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 29-30 березня 2018 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 31 травня-1 червня 2018 р.); «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств» (м. Одеса, 9-10 листопада 2018 р.); «Naukowy i innowacyjny potencjal prezentacji» (м. Ополе, Польща, 18 листопада 2018 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків-м. Торунь, 18-19 березня 2019 р.); «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23-24 квітня 2019 р.); «Problems and achievements of modern science» (м. Корк, Ірландія, 6 травня 2019 р.); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 30-31 травня 2019 р.); Міжнародний науковий форум «New economics – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків-м. Торунь, 3-4 березня 2020 р.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 20 наукових працях. Структура наукових праць за темою дисертації є такою: 1 стаття у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Словацька Республіка); 5 статей в наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз; 14 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 256 сторінок (10,66 авт. арк.). Дисертація містить 31 таблицю, з них 2 таблиці займають 2 повні сторінки; 34 рисунки; список використаних джерел з 180 найменувань – на 18 сторінках; 11 додатків – на 66 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 170 сторінки (7,08 авт. арк.).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Науково-теоретичні основи розвитку організаційної культури на підприємстві

Як засвідчують сучасні психологи в [57], наявність гуманістичних та демократичних тенденцій щодо філософії праці, технологій, нових цінностей управлінської взаємодії у функціонуванні сучасних організацій зумовила переорієнтацію організацій на нові механізми діяльності. Більшість сучасних організацій дійшла висновку, що досягнення успіху стало неможливим без врахування людського потенціалу та певних «прихованих» механізмів організаційного середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати для досягнення спільної мети. Тому, слід погодитись з Е. Шейном [128], що в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремо процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура (ОК) і її особливості, як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожної організації.

Дослідження організаційної культури (як явища) Е. Тайлором у [112] показали, що світова теорія і практика управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і

зрозумілим. Як зазначено в [112], у рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається не тільки як зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Окрім того, слід зауважити на те, що О. Стеклова [110] підкреслила, що будь-яку культуру можна уявити насамперед системою тих цінностей, які виправдали своє існування: суспільство, що володіє культурою, в основі якої лежать такі цінності, живе і розвивається, тоді як товариство з іншою культурою гине. Зазвичай загальноприйняті цінності проходять ретельний природний відбір, «обкатуються» часом, і тільки зарекомендувавши себе функціональними, які сприяють збереженню і процвітанню суспільства, набувають нормативну підтримку у вигляді статутів та законів.

Існує дуже багато визначень поняття «організаційна культура». Ряд дослідників: О. Тихомирова [113], В. Козлов, Ю. Одегов, В. Сидорова [62], Дж. Елдрідж, А. Кромби [144], Г. Шварц, С. Девис [169], К. Мішон, П. Штерн [158], Р. Кілман, М. Сакстон, Р. Серпа [154], А. Маклин, Дж. Маршал [157], Д. Мацумото [78], Б. Феган [166], О. Виханський, А. Наумов [29], Т. Соломанідіна [107], Н. Злобин [54], Б. Усманов [121], С. Шекшня [129], З. Румянцева [100], Е. Смірнов [106] віддають перевагу цінностям і нормам, які направляють поведінку співробітників, інші:, такі як У. Оучі [161], Л. Сміркіч [173], роблять акцент на артефактах і символах. Тому для більш глибокого розуміння було проведено морфологічний аналіз, результати якого представлені у додатку А.

Проаналізувавши табл. А1, можна зробити висновок, що більшість науковців: Е. Шейн [128], А. Браун [140], О. Тихомирова [113], О. Стеклова [110], В. Козлов, Ю. Одегов, В. Сидорова [62], У. Оучі [161], К. Мішон, П. Штерн [158], Д. Мацумото [78], О. Виханський, А. Наумов [29], Т. Соломанідіна [107], Н. Злобин [54] та ін., даючи визначення поняттю «організаційна культура», приділяють увагу цінностям, нормам та уявленням.



Дані ключові слова зустрічаються у більшості визначень, та розкривають поняття «організаційної культури» в цілому – направлення, сферу впливу та основний сенс. За допомогою цього можна від самого початку зрозуміти, що вимагає даний осередок управління як від підлеглих так і від керівництва.

Також слід зауважити, що автори [56, 144, 169, 158, 154, 147, 78, 166, 29, 107, 90, 121, 10] роблять акцент на тому, що організаційна культура поєднує організацію в єдине ціле та розділяється всіма її співробітниками. Більш детально аналіз ключових слів, виділених в табл. А1 додатку А, розглянуто на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Відсоток використання ключових слів поняття «організаційна культура»

*Узагальнено автором на основі [10, 29, 38, 54, 56, 62, 78, 90, 100, 106, 107, 110, 113, 121, 128, 129, 140, 144, 147, 151, 154, 157, 158, 161, 162, 166, 169, 173]*

Окрім того, у табл. 1.1 представлено узагальнення інформації щодо складових поняття «організаційна культура» які використані у визначеннях, що найчастіше зустрічаються в публікаціях [10, 29, 38, 54, 56, 62, 78, 90, 100, 106, 107, 110, 113, 121, 128, 129, 140, 144, 147, 151, 154, 157, 158, 161, 162, 166, 169, 173].

Таблиця 1.1

**Узагальнення інформації щодо складових поняття «організаційна культура» та їх використання у визначеннях, що найчастіше зустрічаються**

Складові	Э. Шейн	К. Камерон, Р. Куинн	A. Brown	О. Г. Тихомирова	О. Е. Стеклова	H. Schwartz, S. Davis	W. Ouchi	G. Hofstede	A. McLean, J. Marshall	Д. Мацумото	О. С. Виханский	Т. О. Соломандина	C. Michon, P. Stern
Цінності			+	+	+		+		+	+	+	+	+
Норми					+	+				+			
Уявлення	+												
Система	+			+									
Поведінка			+			+				+	+	+	
Проблеми	+		+									+	
Діяльність					+								
Організація		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Символи							+						+
Досвід													
Традиції									+				
Правила					+					+			
Працівники			+				+	+		+	+	+	+
Процеси												+	
Явища					+							+	

Виходячи із вищезазначених даних, ми можемо дати визначення, яке включатиме найбільшу кількість складових та відповідає предмету нашого дослідження: організаційна культура це система цінностей та норм, що включають символи, традиції, правила, явища та використовуються задля організації поведінки членів колективу, вирішення проблем та підвищення потенціалу підприємства. Як можна бачити, дане визначення включає більшість ключових слів та змістовне пояснення щодо їх важливості в організації.

Розглянемо також визначення «стратегічного управління», морфологічний аналіз якого узагальнено та представлено у додатку Б.

Проаналізувавши визначення стратегічного управління було виділено основні ключові слова та процент їх згадування у визначеннях. Для більш наочного розуміння ці дані представлені на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Відсоток використання ключових слів поняття «стратегічне управління»**

*Узагальнено автором на основі [4, 27, 28, 33, 47, 55, 82, 85, 89, 92, 116, 117, 119, 123, 130, 131, 141, 148, 150, 164, 171]*

З цієї діаграми ми можемо бачити, що найчастіше науковці згадують та асоціюють поняття «стратегічне управління» із цілями та процесами. Тому враховуючи стратегічну спрямованість нашого дослідження, в подальшому будемо спиратись на визначення, що представили Ю. Іванов, О. Тищенко, Н. Дробитько та О. Абрамова в [55], де під стратегічним управлінням розуміється «процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою і реалізацією стратегії, спрямованою на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища» [55, с.23].

Отже, можна зробити висновок, що поняття «організаційна культура» та «стратегічне управління» мають спільну рису – встановлення цілей, бо функціонування колективу та підприємства в цілому неможливе без встановлення загальної мети заради якої працівники будуть прикладати свої зусилля.

Наступне ключове поняття, яке необхідно визначити – це «підприємство». Воно є не менш важливим, адже сутність організаційної культури та стратегічного управління залежить від специфіки підприємства. Оскільки існує досить вдале законодавче визначення цього поняття, яке викладено в Господарському Кодексі України, де підприємство розуміється, як «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством» [40, стаття 62].

Можна погодитись з Д. Вачуговим [34], який зазначив що культура зазвичай виробляється і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, з часом формують і розвивають норми і взаємні очікування, які роблять сильний вплив на їх подальшу поведінку.

Таким чином, сформувався організаційно-культурний підхід до управління персоналом [10], в рамках якого зміст організаційної культури

визначається тими цінностями, які становлять основу організаційної культури.

Організаційна культура має низку специфічних рис, які відрізняють дану організацію від інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації. Цими специфічними рисами зазвичай є традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації та інтеграції працівників даної організації.

Так, Е. Шейн [128] вважає, що культуру можна аналізувати на декількох рівнях, причому термін «рівень» характеризує саме ступінь, в якому дане культурне явище є видимим для спостерігача, оскільки певна плутанина у визначенні змісту феномену «культури» насправді відбувається внаслідок відсутності розподілу рівнів її прояву.

Розглядаючи поняття організаційної культури слід також приділити увагу моделі, яка була запропонована Е. Шейном у [128] ще у 1981 році та вдосконалена у 1983 році. Незважаючи на те, що пройшло достатньо часу, вона до сих пір є досить популярною і широко цитованою, її сутність зображено на рис. 1.3.

Е. Шейн [128] відзначає, що дослідження та пізнання організаційної культури починається з поверхневого рівня (артефактів), який включає в себе все різноманіття видимих зовнішніх фактів та явищ організації: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, художні твори і її стиль, втілений в одязі, манері поведінки, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про організацію, оприлюднених переліках цінностей, ритуали і церемонії організації і т. ін. Тобто все те, що можна сприйняти й відчувати за допомогою органів почуттів. Однак ті складові, які легко виявляються на цьому рівні не завжди можна зрозуміти і правильно інтерпретувати, тобто їх можна описати, але не можливо, спираючись тільки на це опис, визначити, що означають ті чи інші явища для даної групи, і взагалі чи відображають вони важливі припущення, що лежать в основі культури. Особливо небезпечно намагатися зробити висновки щодо більш глибоких

припущень тільки на основі артефактів, оскільки інтерпретації людини будуть неминуче лише проекцією його власних почуттів і реакцій.



Рис. 1.3. Модель організаційної культури за Е. Шейном [128, с. 36]

Пізнання організаційної культури, на думку Е. Шейна, починається з «поверхневого» або «символічного» рівня. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати в термінах організаційної культури без знання інших її рівнів. Ті, хто намагаються пізнати організаційну культуру глибше, зачіпають її другий, «підповерхневий», рівень. На цьому рівні вивченню піддаються цінності, вірування і переконання, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в

символах і мові, яким чином вони несуть в собі смислове пояснення першого рівня. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей.

Щоб зрозуміти, що означає або символізує видима частина організаційної культури (артефакти), необхідно також аналізувати проголошенні цінності та базові уявлення, якими керуються члени організації у своїй поведінці.

Вчені [43, 61, 86, 118, 128, 161] виділяють ряд основних категорій артефактів організації:

1) матеріальні об'єкти □ всі матеріальні носії, здатні транслювати в зовнішнє середовище організаційну культуру компанії, а саме: продукти, які виробляє компанія, її річний звіт, рекламні та маркетингові матеріали та ін.;

2) архітектура фізичного середовища □ це фізичні умови офісного простору, а саме: якість і функціональність меблів, форма одягу, відносне місцезнаходження різних відділів, загальний вигляд офісної будівлі, офісна обстановка та ін.;

3) технологія, яка проявляється у формі інформаційних технологій, а саме: комп'ютери, телефони, інша офісна оргтехніка та інше обладнання, яке використовується у виробничому процесі;

4) мова (жарти, анекдоти, історії, метафори і жаргонні терміни);

5) поведінка (обряди, ритуали, церемонії та святкування, а також норми поведінки);

6) символи □ це слова, об'єкти, дії і характеристики людей, які мають значення для співробітників організації і відрізняють цю групу від інших;

7) правила, системи, процедури кадрової системи організації, які направлені на компенсації, заохочення і просування співробітників;

8) герої, тобто значні особистості в історії організації (її засновники, керівники, менеджери і інші співробітники, які досягли значних успіхів у своїй роботі в цій організації).

Таким чином, артефакти □ це рівень, який включає в себе всі явища та факти, які людина відразу бачить, чує і відчуває, коли стикається з новою

групою (організацією), що має незнайому для цієї людини культуру.

Третій, «глибинний», рівень включає базові (фундаментальні) припущення, які важко усвідомити навіть самим членам корпорації без спеціального зосередження на цьому питанні. Серед цих прихованих і прийнятих на віру припущень, що направляють поведінку людей в організації і допомагають їм сприймати атрибути організаційної культури, Е. Шейн виділив ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, загальне ставлення до людини і праці.

Виділення описаних рівнів можна вважати найбільш важливим етапом в дослідженні організаційної культури, так як Е. Шейну вдалося не тільки розділити по групах якісно різні елементи, але і встановити існуючі між виділеними групами відносини, визначивши їх як ієрархічні. Безперечною перевагою даної моделі можна вважати наявність групи елементів, віднесених Е. Шейном до «глибинного» рівню організаційної культури.

Але, з точки зору нашого дослідження, важливим є «підповерхневий» рівень, бо саме він включає до себе такі елементи стратегічного управління, як стратегія, місія, девізи, цілі і цілепокладення.

Фахівець в галузі управління У. Оучі [118, 161] запропонував типологію організаційних культур, яка базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин на основі конкуруючих цінностей. Аналіз організаційних культур У. Оучі провів на основі порівняння семи параметрів, які описують відповідну культуру за конкуруючими цінностями:

- зобов'язання організації по відношенню до своїх членів;
- оцінка виконання роботи;
- планування кар'єри;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- цікавість до людини.

Визначення таких змінних дає змогу здійснювати управління



підприємства, маючи відповідні точки впливу на його діяльність.

Таблиця 1.2

**Модель організаційної культури У. Оучі [161]**

«Культурні змінні»	Характеристики в Японських компаніях	Характеристики в Американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Найм	Довічний	Довгостроковий	Короткостроковий
Оцінка і просування	Якісне і повільне	Якісне і повільне	Якісне і швидке
Кар'єра	Широкоспеціалізована	Помірно спеціалізована	Вузкоспеціалізована
Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний і формальний
Прийняття рішень	Групове і консенсусне	Групове і консенсусне	Індивідуальне
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Індивідуальна
Цікавість до людини	Широка	Широка	Вузька

Відповідно до результатів аналізу, вчений визначив три найбільш розповсюджені (на прикладі компаній США та Японії) типи організаційних культур:

1) ринкова культура □ організаційна культура, відповідно до якої організація функціонує як ринок, тобто зорієнтована на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє;

2) бюрократична культура □ організаційна культура, в якій існує акцент на стратегію всередині організації і послідовний образ дій в стабільному зовнішньому середовищі;

3) кланова культура □ організаційна культура, яка характеризується згуртованістю й співучастю та поділом усіма працівниками цінностей і цілей організації. Ця система цінностей не нав'язується ззовні, а створюється самою організацією, тому вона більш адаптивна до мінливих ситуацій.

Слід відзначити модель Д. Денісона [44], професора організаційного розвитку Міжнародного інституту розвитку менеджменту, яка безпосередньо пов'язана зі стратегічним управлінням. Ця модель будується на оцінці чотирьох ключових характеристик організаційної культури та управління: місії, здатності

до адаптації, залученості, узгодженості. Кожна з цих характеристик додатково ділиться на три індикатори: місія (стратегічна направленість та наміри, цілі та задачі, бачення), здатність до адаптації (здатність до змін, увага до клієнтів, здатність до навчання організації), залученість (надання повноважень, орієнтація на роботу в команді, можливість розвитку), узгодженість (залученість в цінності, здатність до консенсусу, координація та інтеграція). Разом ми отримуємо 12 параметрів. Окрім того, характеристики «здатність до адаптації» та «місія» розділяють показник «зовнішній фокус»; «місія» та «узгодженість» – «стабільність»; «узгодженість» та «залученість» – «внутрішній фокус»; «узгодженість» та «здатність до адаптації» – «гнучкість». Тобто кожна пара характеристик відповідальна за певний показник стабільного функціонування організаційної культури, а центром цього узгодження є вірування і очікування.

Згідно з цією моделлю виділяється чотири характеристики, опис яких наведено Д. Денісоном [44] та узагальнено нижче:

1. Місія позначає мету і сенс існування підприємства, визначаючи його соціальну роль і зовнішні цілі. Місія забезпечує чіткий напрямок і цілі розвитку, які обумовлюють вибір оптимального способу дій для підприємства та його членів. Чітке розуміння місії дозволяє підприємству адаптувати свою поведінку в залежності від бажаного стану підприємства в майбутньому. Здатність співробітників ідентифікувати себе, свої цілі і дії з місією підприємства допомагає розвитку короткостроковій і довгостроковій відданості колективу підприємства. Успіх більш імовірний тоді, коли індивідууми і підприємства орієнтуються в своїй діяльності на цілі.

2. Узгодженість є основним джерелом інтеграції, координації та контролю. Послідовна організація розвиває такий склад мислення і такий комплекс організаційних систем, які дозволяють створювати внутрішні неформальні системи управління, які користуються (одноголосною) підтримкою співробітників. Подібні підприємства можуть похвалитися відданими співробітниками, визнанням в якості основи діяльності загальних

ключових цінностей, наявністю ясних і чітких методів ведення бізнесу, схильністю до заохочень зсередини і чітким уявленням (зведенням правил) про те, що можна робити і чого не можна.

Узгодженість є основою сильної організаційної культури, що базується на загальній системі цінностей, переконань і символів, які зрозумілі всім членам підприємства. Внутрішні, неформальні, природні системи соціального управління, що ґрунтуються на добре засвоєних і прийнятих цінностях, можуть бути більш ефективними засобами досягнення необхідного рівня координації та інтеграції, ніж зовнішні системи бюрократичного контролю, що покладаються на численні правила і формальні процедури.

Сила цього інструменту управління організацією особливо проявляється в тих випадках, коли співробітникам доводиться справлятися з незнайомими ситуаціями. Дотримання кількох, заснованих на загальній системі цінностей, принципам поведінки і ведення бізнесу дозволяє співробітникам реагувати передбачуваним чином на непередбачувані зміни.

3. Підприємства та молодіжні організації, культура яких характеризується високим ступенем залученості співробітників, активно стимулюють своїх робітників і службовців до участі в житті своєї організації, розвивають у них почуття причетності та відповідальності.

Ці підприємства в більшій мірі покладаються на неформальні, добровільні і природні системи соціального управління, ніж на формальні і жорстко регламентовані системи бюрократичного контролю. Таке відчуття причетності розвиває у співробітників почуття відданості своїй організації і підвищує їх здатності до самостійних рішень і дій.

Зворотній зв'язок із співробітниками, налагоджені канали отримання від них ідей і пропозицій, а також інформації про життя підприємства підвищують якість прийнятих рішень і роблять більш ефективним застосування цих рішень на практиці.

4. Кожне підприємство є носієм системи норм і переконань, яка забезпечує здатність підприємства сприймати, обробляти і трансформувати

сигнали, отримані з навколишнього середовища, у внутрішні поведінкові зміни, які підвищують його шанси на виживання, зростання і розвиток.

На ефективність підприємства впливають три аспекти здатності до адаптації. Перший це здатність до сприйняття і реакції на зовнішнє середовище. Успішні підприємства приділяють велику увагу своїм клієнтам і конкурентам. Другий аспект – здатність відповідати на запити «внутрішніх клієнтів», своїх співробітників, незалежно від їх рівня, підрозділу або функції. Третій – здатність реструктурувати і ре-інституалізувати комплекс поведінкових актів (звичних дій), процедур і процесів, що і дозволяє підприємствам адаптуватися. Без цієї здатності застосовувати в життя адекватні рішення, відповідно реагувати на мінливу ситуацію ефективним підприємство не буде.

Ця модель має достатньо велике практичне значення, оскільки пов'язує організаційну культуру з зовнішнім та внутрішнім оточенням підприємства через такі дуальні вісі: гнучкість-стабільність, внутрішній-зовнішній фокус. Це дає змогу створити матрицю, в якій розташовані відповідні індикатори за такими характеристиками: місія, здатність до адаптації, залученість та узгодженість. Тоді прийняття управлінських рішень можливо звести до визначення напрямку цільового вектору заходів, які сприяють зміні відповідних характеристик та індикаторів.

Наступна модель, яка розглядалась – модель В. Сате [8]. Він розглядає вплив культури на організацію через сім процесів, які представлено на рис. 1.4.

Серед них можна виділити: кооперація між індивідами і частинами організації, прийняття рішень, контроль, комунікації, присвяченість організації, сприйняття організаційного середовища та виправдання своєї поведінки. Саме за допомогою даних процесів здійснюється кооперація між співробітниками та підприємством в цілому. Можна також зазначити, що ступінь даної кооперації залежить від переконань, що розділяються між усіма членами організації або окремих її структур.

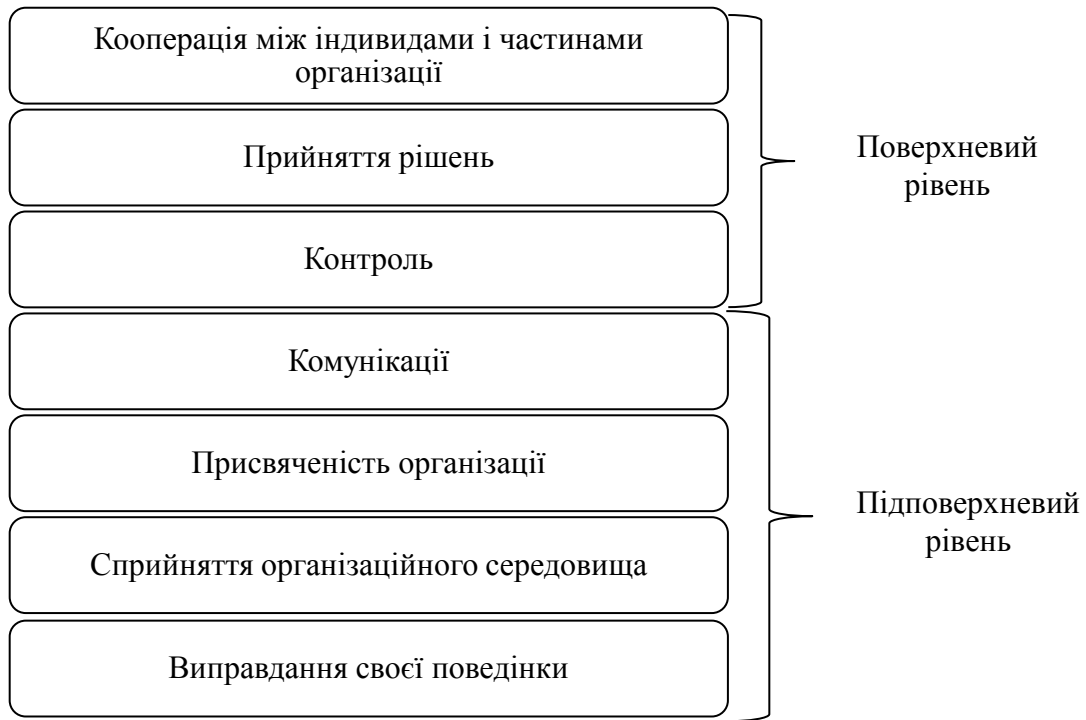


Рис. 1.4. Модель організаційної культури по В. Сате [8]

*Узагальнено автором на основі [8]*

В даній моделі перші три процеси кореспондуються (пов'язані) з першим поверхневим рівнем організаційної культури або зразками організаційної поведінки, а наступні чотири – з другим, підповерхневим рівнем, що має «ціннісну» основу. Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації.

Слід зазначити, що характеристики «поверхневого» та «підповерхневого» рівнів дещо збігаються за змістом з моделлю Е. Шейна.

Як зазначено в [20], кооперацію неможливо встановити тільки за допомогою формальних управлінських заходів, так як неможливо передбачити всі можливі випадки. Рівень кооперації співробітників в організації залежить від поділюваних ними базових припущень в цій області. В одних організаціях вищою цінністю є групова робота, в інших – внутрішня конкуренція.

Вплив культури на прийняття рішень проходить через колективні цінності, які формують в колективі стійкий набір базових припущень і переваг. Оскільки організаційна культура може сприяти усуненню розбіжностей, то

процес прийняття рішень стає більш ефективним.

Суть контролю полягає в стимулюванні дій у напрямку досягнення поставлених цілей. Як правило, механізмами контролю виступають ринок, адміністрування, клановість.

Вплив культури на комунікації здійснюється в двох аспектах. Перший – відсутність необхідності взаємодіяти в справах, по яких є колективні припущення, при цьому певні дії здійснюються як би без слів. Другий – колективні припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень. Зміст культури впливає також на зміст комунікації: на одних підприємствах вітається відкритість комунікацій (взаємодія з зовнішнім оточенням), а в інших – закритість (розгляд ряду питань тільки серед уповноважених осіб, знайомих з певною тематикою).

Прояв лояльності здійснюється через ототожнення працівника і підприємства, налагодження емоційного зв'язку. У цьому випадку співробітники можуть активізувати свої дії в прагненні допомогти організації.

Сприйняття організаційного середовища обумовлено тим, що говорять про побачене колеги. Культура забезпечує членів організації загальною інтерпретацією їх досвіду.

Аналіз культурних факторів все частіше розглядається в управлінській літературі, оскільки сприяє кращому розумінню поведінки індивіда та групи на підприємстві. Організаційна культура описується як складний набір вірувань, цінностей, поведінки та артефактів. Сьогодні організаційна культура все частіше розглядається як один із факторів, що впливають на результати діяльності підприємства. Таким чином, у чітко визначеній організаційній культурі більшість менеджерів поділяють набір переконань, цінностей та поглядів на те, як бути націленими на цей бізнес. Нові співробітники контактують із цією культурою і приймають їх як через формальний, так і неформальний прояв. Це піднімає культуру управління на рівень невід'ємної частини організаційної культури, на яку вона може чинити позитивний чи негативний вплив.

Проаналізовані моделі організаційної культури узагальнено та представлено у табл. 1.3, яка включає інформацію щодо моделі, її сутності, елементів та зв'язку зі стратегічним управлінням.

Таблиця 1.3

### Порівняння моделей організаційної культури

Модель	Сутність	Елементи	Стратегічна направленість
Модель Е. Шейна	Представлено три рівні ОК, в залежності від яких розкриваються терміни та факти впливу на підприємство.	Поверхневий рівень-зовнішні факти-об'єктивна культура. Підповерхневий рівень-ціннісні орієнтації і вірування-суб'єктивна культура. Глибинний рівень-базові припущення-суб'єктивна культура.	Постановка цілей і цілепокладення є одним із факторів підповерхневого рівня, що вказує на прямий зв'язок із стратегічним управлінням.
Модель У. Оучі	Об'єднання американської та японської культур та створення однієї, як ефективний варіант ділової культури.	Зобов'язання організації по відношенню до своїх членів; оцінка виконання роботи; планування кар'єри; система контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; цікавість до людини.	Наявність такої змінної як прийняття рішень свідчить про зв'язок із стратегічним управлінням, адже є однією із складових планування.
Модель Д. Денісона	В основі моделі лежить поведінковий (біхевіористський) підхід. Модель співвідноситься з економічними показниками, що робить її відмінною від інших моделей.	Дана модель будується на чотирьох характеристиках: місія, здатність до адаптації, залученість, узгодженість.	У характеристики місії є індикатори стратегічної направленості, цілей і задач, що є показником зв'язку із стратегічним управлінням.
Модель В. Сате	Представлено сім процесів, що здійснюють вплив на організаційну культуру.	Кооперація між індивідами і частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; присвяченість організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки.	Фактори прийняття рішень та контроль є зв'язуючими ланками між організаційною культурою та стратегічним управлінням.

*Узагальнено автором на основі [8, 20, 44, 128, 144]*

Наведені у табл. 1.3 дані свідчать про загальну направленість взаємодії

організаційної культури та підприємства усіх моделей – комунікація, взаємодія в організації, поведінка, атмосфера – все це підтверджує наявність спільних факторів.

Окрім того, кожна з моделей має стратегічну спрямованість через постановку цілей і цілепокладення, прийняття рішень, співвідношення з економічними показниками та контроль. Даний факт підтверджує доцільність дослідження та важливість встановлення взаємодії між організаційною культурою та стратегічним управлінням.

Важливим питанням є визначення типів організаційних культур. В літературі [56, 58, 143, 177] існує багато класифікацій запропонованих різними науковцями, які мають різний зміст. Проте авторами було виділено типи, на які спираються сучасні підприємства та які найчастіше використовуються науковцями у дослідженнях.

Так, у 1998 році Ф. Тромпенаарс виділив чотири типи організаційної культури в [177]: сім'я, ейфелева вежа, керована ракета, інкубатор.

Розглянемо сутність представлених типів детальніше, узагальнивши їх характеристики в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Категорії організаційної культури по Ф. Тромпенаарсу [177]

Типи ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Сім'я	Жорстко ієрархічна, орієнтується на виконання вказівок згори. Керівник-батько, який веде політику «наближення до себе».	Система в цілому базується на патерналістській установці: ініціатива і зусилля підлеглих повинні відповідати установкам лідера, але функції співробітників не можна назвати чітко формалізованими. Рішення, здатності і навіть настрої лідера визначають все. Причому найчастіше керівник веде «політику наближення до себе» - уважно спостерігаючи за співробітниками і наділяючи їх більш широкими повноваженнями після того, як ті доводять йому свою особисту лояльність. Зазвичай в присутності «батька» повне делегування залишається в сфері бажаного, тому що «діти» занадто звикли озиратися на «батька», звертатися до нього для узгоджень і схвалення. Ефективність «сімейного типу» компанії багато в чому визначається не тільки ступенем поваги лідера співробітниками, але і тим, наскільки «батько» знає їх сильні і слабкі сторони, їх прихильності і те, до чого (кого) вони відносяться неприязно. Мова «Сім'ї» - це багато в чому мова етичних оцінок схвалення або несхвалення з боку «батька».



## Продовження таблиці 1.4

Типи ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Ейфелева вежа	Яскраво виражена рольова орієнтація, з деталізованим прописуванням функціональних обов'язків для кожного співробітника.	Ведеться ретельний контроль за тим, щоб не відбувалося спонтанного перерозподілу функцій і зон відповідальності. Не допускається ніяких не узгоджених в установленому порядку ініціатив та інших відхилень від заданого лідером курсу. Загалом, цей тип ОК – прокрустове ложе відбудованій за попередній період системи виконавців-«гвинтиків». Мова «Ейфелевої вежі» - це мова структури і функціональних обов'язків.
Керована ракета	Командне вирішення завдань або досягнення конкретного результату до певного терміну.	Цей тип культури після визначення завдання має на увазі спільне опрацювання її постановки і після цього максимальну ступінь делегування управлінських функцій вниз. Але сам по собі колектив схильний збиратися навколо конкретного проекту і на час його реалізації. Мова «Керованої ракети» - це мова стратегії і орієнтації на ціль.
Інкубатор	Самореалізація	Найбільшою мірою спрямована на розвиток самореалізації творчої особистості в умовах неієрархічних зв'язків і мінімальному ступені формалізації відносин. Мова «Інкубатора» - це мова творчих асоціацій.

*Узагальнено автором на основі [177]*

Іншу класифікацію типів організаційної культури запропонував американський соціолог Ч. Хенді в [143]. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив чотири типи організаційної культури: культуру влади, культуру ролі, культуру завдання і культуру особистості. Докладний опис цих типів наведено у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

### Типи організаційної культури за Ч. Хенді [143]

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Культура влади	Наявність високої кваліфікації у керівника. Жорстка структура.	Головною відмінністю є особиста влада, що володіє ресурсами. Організації, які сповідують таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила і процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над усім. Успіх визначається своєчасним виявленням проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних структур.

## Продовження таблиці 1.5

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Культура ролі	Джерелом влади є посада, а не особисті якості керівника.	Це бюрократична культура, що базується на системі правил і інструкцій. Їй властиво чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка і ускладнює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Така управлінська культура притаманна великим корпораціям і державним установам.
Культура завдання	Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм і володіння інформацією.	Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і постійно мінливих ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективного вироблення ідей та спільних цінностях. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.
Культура особистості	Рішення приймаються на основі згоди, тому влада носить координаційний характер.	Дана культура пов'язана з емоційним початком і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей.

Найбільш популярною є сучасна типологія організаційних культур створена К. Камероном та Р. Куїнном [56]. Вона засновується на чотирьох групах критеріїв, які визначають основні цінності організації.

Основні типи організаційної культури в цій класифікації представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Типи організаційної культури по К. Камерону та Р. Куїнну [56, с. 67]

Тож, кланова культура та бюрократична культура спрямовані на внутрішній фокус і інтеграцію, у той час коли адхократична культура та ринкова культура – на зовнішній фокус і диференціацію. У той же час, кланова та адхократична культури досить гнучкі та дискретні, а бюрократична та ринкова культури – стабільні та тримають все під контролем. Керуючись цими даними, можна визначати найбільш сприятливу направленість для підприємства.

Для більшого розуміння розглянемо зміст кожного типу культури детальніше у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Типи організаційної культури по К. Камерону та Р. Куїнну [56]

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Кланова ОК	Дуже дружній колектив, де у його членів багато спільного.	Підрозділи організації мають схожість з великими сім'ями. Керівники організації сприймаються її членами як вихователі. Організація нероздільна завдяки традиції і відданості, всередині надається велике значення моральному клімату і згуртованості колективу. Успіх в діяльності визначається як турбота про людей і добре почуття до споживачів. При даному типі організаційної культури заохочується бригадна робота, згода.
Адхократична ОК	Творчий колектив, співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівник організації – новатор і ризикова людина.	Елементом організації є відданість новаторства і експериментування. Підкреслюється обов'язковість роботи на передніх рубежах. У довгостроковому періоді організація акцентується на придбання нових ресурсів і зростанні. Успіх - це виробництво унікальних продуктів або надання нових послуг. При цьому важливим є лідерство на ринку послуг або продукції. Організацією заохочується творчість, свобода і особиста ініціатива.
Бюрократична ОК	Керівники – раціонально мислячі організатори та координатори.	Даний тип організаційної культури має місце в формалізованих і структурованих організаціях. Всією діяльністю працівників управляють процедури. В організації цінується підтримку головного ходу її діяльності. Об'єднуючим фактом в ній є офіційна політика і формальні правила.
Ринкова ОК	Керівники – суворі конкуренти і тверді адміністратори. Вони завжди вимогливі і непохитні.	Даний тип є домінуючим в організаціях, які орієнтовані на досягнення результату. Головне завдання - виконання намічених цілей. Співробітники такої організації завжди цілеспрямовані і постійно змагаються між собою. Організація об'єднується метою завжди перемагати, для неї успіх і репутація - головні цінності.

Узагальнено автором на основі [56]

Отже, усі представлені типи організаційної культури мають різний розподіл влади, відносини у колективі (або особисті), заохочення та основну направленість дій, за допомогою якої домагаються поставлених цілей. Порівняльний аналіз (табл. 1.7) дозволяє узагальнити отриману інформацію та порівняти типи організаційних культур з їх характерними рисами.

Таблиця 1.7

### Характеристика типів організаційних культур

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
1.	Сім'я	Ф. Тромпенаарс	Тісні відносини; підпорядкування влади.	Нематеріальна мотивація; міцна взаємодія.	Нездатність колективу вирішувати внутрішні конфлікти; несприйняття критичних зауважень.
2.	Ейфелева вежа		Бюрократичний розподіл праці; ієрархія.	Чіткий розподіл праці; Працівники точні та старанні.	Складна адаптація до змін навколишнього середовища; Будь-які зміни тягнуть за собою написання нових керівництв та інструкцій.
3.	Керована ракета		Зробити все для досягнення цілі; егалітаризм.	Усі члени групи мають рівні позиції; використання нових технологій та методів; висока ступінь відданості срільній справі.	Плинність кадрів; не конкретизовані задачі; не завжди компетентні керівники.
4.	Інкубатор		Направлена на індивідуальні досягнення працівників.	Наявність умов для творчої діяльності; бажання ділитися досвідом.	Відсутність ієрархії; часом занадто сильний дух суперництва.
5.	Культура влади	Ч. Хенді	Особиста влада, що володіє ресурсами.	Своєчасне виявлення проблем.	Ініціатива працівників пригнічується; жорсткий контроль над усім.

## Продовження таблиці 1.7

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
6.	Культура ролі	Ч. Хенді	Бюрократична культура, що базується на системі правил та інструкцій.	Чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків.	Негнучка культура, що ускладнює нововведення, малоефективна в умовах змін.
7.	Культура завдання		Орієнтована на виконання роботи.	Управління в екстремальних умовах і мінливих ситуаціях; співпраця, спільні цінності; персонал – кваліфіковані спеціалісти.	Важко зберігати силу при нестійкості ресурсів.
8.	Культура особистості		Орієнтована на досягнення власних цілей співробітників.	Прийняття рішень на основі згоди; цінується особистість та власні ідеї; творчі цінності.	Дана культура конфліктна та нестійка.
9.	Кланова	К. Камерон, Р. Куїнн	Організація як велика сім'я, у членів якої багато спільного.	Ціняться традиції, велика увага надається моральному клімату та згуртованості колективу; турбота про людей та споживачів.	Даний тип культури здатен розслабляти працівників; критика погано сприймається.
10.	Адхократична		Відданість новаторству та експериментам.	Заохочення ініціатив та творчості; виробництво унікальних товарів/послуг; свобода дій.	Нестійка позиція влади; відсутність організаційної структури.
11.	Ієрархічна (Бюрократична)		Притаманна формалізованим та структурованим організаціям.	Офіційна політика, формальні правила; чітко прописані інструкції.	Не цінується прояв ініціативи; не пристосована до змін.

## Продовження таблиці 1.7

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
12.	Ринкова	К. Камерон, Р. Куїнн	Орієнтована на досягнення результату та виконання намічених цілей; продуктивність, успіх, репутація.	Цілеспрямовані співробітники; централізовані рішення; завжди перемагати; контроль за виконанням завдань.	Жорстке керівництво; професійне вигорання.

*Узагальнено автором на основі [56, 58, 177]*

Згідно з даними табл. 1.7 деякі типи організаційних культур мають схожості у кожній групі. Це зумовлено, перш за все, тим, що дані типології є доволі стандартними – зміни можуть відбуватися в контексті додавання нового типу (з'являються нові товари/послуги, що потребують нових технологій, а відповідно опанування нових професій; прогресування відношення до працівників), або навпаки – видалення, у зв'язку із застарінням професій, жорстокішою конкуренцією або впливом зовнішніх/внутрішніх факторів.

Ці зв'язки можна описати наступним способом (рис. 1.6):

Тип ОК за Ф. Тромпенаарсом	Тип ОК за Ч. Хенді	Тип ОК за К. Камерон, Р. Куїнн	Спільні характеристики
Сім'я	Культура влади	-	Повне підпорядкування владі, пригнічується ініціатива, жорсткий контроль.
Ейфелева вежа	Культура ролі	Бюрократична культура	Бюрократична культура з чітким розподілом ролей.
Керована ракета	Культура завдання	Ринкова культура	Зробити все для досягнення цілі, централізовані рішення.
Інкубатор	Культура особистості	Адхократична культура	Орієнтованість на індивідуальні досягнення.
-		Кланова культура	Велика сім'я, турбота про працівників та споживачів.

Рис. 1.6. Відповідність типів організаційних культур

*Запропоновано автором на основі [56, 58, 177]*

Деяка невідповідність може бути характеризувана тим, що автори даних типів будували свої класифікації у різні роки. Наприклад Ч. Хенді запропонував свою типологію у 1981 р., Ф. Тромпенаарс – у 1998 р., а К. Камероні Р. Куїн у 1999 р. Розвиток економіки, технологій, глобалізація – усе це сприяло змінам всередині організацій, що повело за собою трансформацію у цінностях, відносинах, а як наслідок і у типах організаційної культури.

Виділені типи організаційної культури були обрані для подальшого аналізу на основі їх сучасного використання та впровадження у роботу підприємств. Як можна бачити, такі типи культури як «сім'я» та «культура влади» (що є дуже схожими за характеристиками) не увійшли до переліку основних типів культур, бо ідеологія, яку вони рухають, є застарілою та не потребує подальшого розвитку. І навпаки, такі типи, як «культура завдання» і «ринкова культура», що також є схожими, увійшли до переліку, бо, незважаючи на паритет, мають одну вагову розбіжність – культура завдання орієнтована на спільні цінності у досягненні результату, а співробітники ринкової культури – постійно змагаються між собою.

Корпоративна культура часто визначається як сукупність спільних переконань та цінностей, що впливають на поведінку та дії працівників. Також може бути корисним сприймати культуру як особистість організації – поєднання історії компанії, бачення, людей та середовища.

В опитуванні 1800 світових керівників та фінансових директорів, проведеному школою бізнесу Дюка Факва, 78 відсотків назвали культуру одним із п'яти основних факторів, що впливають на загальну вартість підприємства [179]. Крім того, 92 відсотки заявили, що покращення культури їх компанії покращить вартість їхнього підприємства. Незалежно від того, чи знаходиться підприємство у процесі побудови високоефективної культури, чи визначає якийсь аспект своєї культури, який воно хоче змінити, одне можна сказати точно: організаційна культура впливає на загальний успіх компанії.

Щоб краще зрозуміти організаційну культуру та її елементи, які можна

змінити чи відкоригувати, необхідно зрозуміти її ключові компоненти, вони представлені на рис. 1.7.

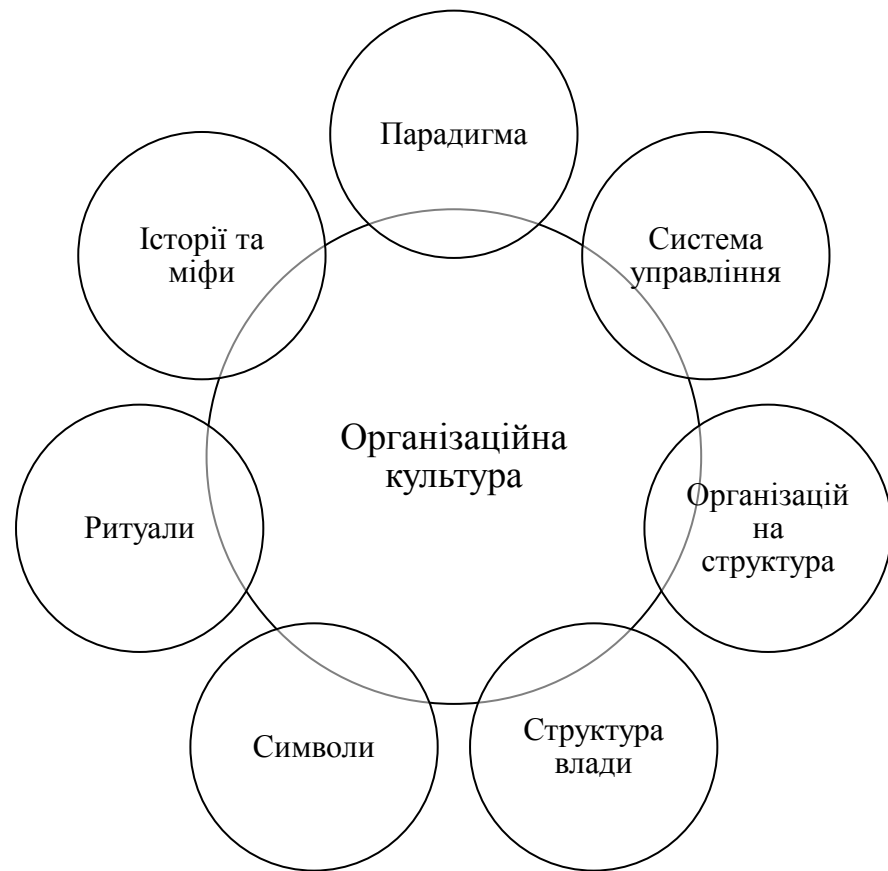


Рис. 1.7. Компоненти організаційної культури

*Узагальнено та доповнено автором на основі [179]*

З розвитком ринкових відносин, активацією глобалізаційних процесів та переходом до інформаційного суспільства знання, кваліфікація та мотивація персоналу набули великого значення в процесі управління організацією, оскільки без них неможливі реалізація знань, ідей та ініціатив працівників. Саме тому, зараз організаційна культура визнається як досить сильний мотиватор, регулятор і індикатор діяльності персоналу в організації. Знання особливостей організаційної культури компанії дозволяє оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, припустити можливі напрямки управлінських рішень, а також здатність досягати запланованих



результатів.

Організаційна культура є складним соціальним явищем, яке формується всередині організації під впливом ряду факторів. В силу своєї соціальної природи, особистість сильно схильна до впливу організаційної культури, однак разом з тим особистість впливає на формування і зміну самої організаційної культури, тобто існує взаємовплив та взаємозв'язок між організаційною культурою та окремою особистістю.

Таким чином, організаційна культура є багат шаровим поняттям, яке визначає як функціонування організації, так і напрями її розвитку, цілі та засоби їх досягнення. Вона визначає паттерни поведінки персоналу та керівників і повинна враховуватись при побудові системи управління.

## 1.2. Місце організаційної культури в стратегічному управлінні

Поняття стратегічного управління в контексті менеджменту організації з'явилося у 1960-х – 1970-х роках для того, щоб відобразити відмінність управління на вищому рівні від поточного. В цей напрямок внесли вклад багато вчених. Серед засновників можна виділити А. Чандлер [142], І. Ансофф [4], П. Друкер [103] та Ф. Зельцник [170].

Визначення стратегічного управління розглядалося багатьма вченими, проте слід погодитись з І. Ансоффом [98], який відобразив його як логічний та аналітичний процес визначення майбутнього положення підприємства в залежності від зовнішніх умов діяльності. Тим самим дане визначення дає розуміння, що функціонування підприємства залежить не лише від внутрішніх чинників, а й від зовнішніх також, що є важливим фактором при врахуванні стратегічної перспективи та співпадає з розумінням організаційної культури за багатьма вченими [78, 110, 113, 128, 140, 158, 161].

У свій час Г. Мінцберг [81] створив десять суттєво відмінних систем

знання про стратегічне управління, які називаються «Школи стратегічного менеджменту». Вони узагальнені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

### Школи стратегічного менеджменту [115]

№	Назва школи	Опис
1	Школа дизайну	Формування стратегії як процес осмислення
2	Школа планування	Формування стратегії як формальний процес
3	Школа позиціонування	Формування стратегії як аналітичний процес
4	Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення
5	Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес
6	Школа навчання	Формування стратегії як розвиваючий процес
7	Школа влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів
8	Школа культури	Формування стратегії як колективний процес
9	Школа зовнішньої середовища	Формування стратегії як реактивний процес
10	Школа конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації

Для нашого дослідження важливим є те, що школа культури передбачає формування стратегії як колективний процес, що підтверджує зв'язок між стратегічним управлінням та організаційною культурою. Окрім того, різні школи передбачають різні процеси формування стратегії.

Важливий факт, що саме стратегії є ключовим фактором стратегічного управління, адже як зазначив А. Стрікланд в [115] стратегія компанії це комплексний план управління, який повинен укріпити положення компанії на ринку та забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей.

Можна також бачити, що стратегічне планування неможливе без спочатку встановленої стратегії. Це також підтверджують основні компоненти стратегічного управління, які були визначені у статті Є. Меркулової [79]. До них відносяться стратегічний аналіз, стратегічне планування, організація вибору та реалізації стратегії, стратегічний контроль.

Окрім різних шкіл існує п'ять елементів стратегії за Г. Мінцбергом [81] – план, позиція, прийом, «паттерн дій», перспектива, які, в свою чергу, відкривають зміст стратегічного управління (рис. 1.8). Хоча це може допомогти побудувати основу стратегії, є набагато більше факторів, які потрібно

враховувати, щоб виробити цілісний підхід до організаційного розвитку. Стратегії також повинні враховувати такі речі, як середовище, в якому працює підприємство, його конкуренти, а також культура і цінності компанії та її працівників. У додатку Д представлено матриці стратегій, які описують стратегічну направленість в залежності від стану ринку.

План Позиція Прийом «Паттерн дій» Перспектива		Аналіз зовнішньої середовища організації
		Аналіз внутрішньої обстановки
		Фурмування місії та цілей організації
		Вибір та розробка стратегії на рівні стратегічної зони господарювання чи діяльності
		Проектування організаційної структури
		Вибір ступеню інтеграції та систем управління
		Управління комплексом «стратегія-структура-контроль»
		Визначення нормативів поведінки та політики фірми в окремих сферах її діяльності
		Забезпечення зворотного зв'язку результатів та стратегій компанії
		Покращення стратегії, структури, управління

Рис. 1.8. Зміст стратегічного управління

*Узагальнено автором на основі [81]*

Тож, згідно з Г. Мінцбергом [81], планування – це природний підхід до різних повсякденних завдань та заходів, а також те, як менеджери керують власною роботою та роботою своєї команди. Отже, це часто є типовим підходом до розробки організаційної стратегії – продумання низки варіантів, групуючи їх до тих, що насправді є життєздатними, а потім планування, яким чином втілити їх у життя.

Наступним елементом є позиція. Вона відноситься до видів діяльності, які активно залежать від вчинків інших. Підприємства можуть випередити

конкурентів шляхом змови впливати на них різними способами, наприклад, шляхом стримування, порушення та знеохочення. Це може бути використано поряд із планом і допомагає організації поглянути ззовні на своє оточення та фактори, що діють у ньому, при розробці стратегії.

Слід також виділити наступний елемент – «паттерн дій». Його сутність полягає у тому, що конкурентна боротьба також є частиною стратегії. Тому плани та застосування хитрощів є прикладами дуже обдуманих стратегій. Однак стратегії іноді можуть виникати з минулої організаційної поведінки, з несподіваних подій або просто з випадкового виявлення дій, які працюють.

Ці нові стратегії не є свідомим вибором, натомість вони є результатом відкриття послідовного та успішного способу ведення бізнесу. Вони часто можуть розвиватися поступово, спираючись на безліч прийнятих рішень. Лідер не прагне отримати стратегічну перевагу, приймаючи правильні рішення – але часто саме так відбувається.

При використанні цього елемента необхідно звернути увагу на поведінку, яка відображається на підприємстві, а також на те, як обробляються конкретні важливі завдання. Потрібно відповісти на такі запитання – чи стали ці завдання частиною неявної організаційної стратегії? Вони рутинні? Чи є вони невід’ємною частиною повсякденних дій? Якщо відповідь на них здається позитивною, то необхідно подумати, як можна було б використати ці дані, при підході до стратегічного планування.

Елемент позиція, як правило, стосується того, як організація орієнтується в ринковому середовищі. Виконуючи повний аналіз навколишнього середовища та можливостей, які воно представляє, підприємство може сприяти розвитку стійкої конкурентної переваги за допомогою ключових стратегічних рішень та планування.

Найпоширенішим прикладом цього є пошук способу розрізнити себе в ринковому середовищі, розробляючи унікальні продукти та послуги. Аналіз Портера та PESTLE аналіз – дві ключові моделі, які можна використовувати для оцінки середовища, в якому працює організація. Це допоможе виявити

будь-які конкретні галузі, в яких можна розробити подальше впровадження.

Елемент перспектива подібно до того, як «паттерн дій» залежить від виходу стратегії з поведінки – може сильно вплинути на направленність, яку підприємство матиме можливість обрати.

Перспектива сама по собі походить від культури (тобто способу мислення), яка присутня в організації, разом із її цінностями та загальною місією. Підходячи до планування, керівники повинні знати про культуру організації та про те, як це може вплинути на прийняття рішень та поведінку.

Тож, можна зробити висновок, що всі представлені елементи мають безпосередній зв'язок із організаційною культурою та функціонують на основі взаємозв'язку із нею.

Ця послідовність дій забезпечує організації поступове впровадження нових ідей, цілей або місії, дає чітке поняття щодо структури виконання завдань та організацію цього процесу.

I. Ансофф у [4], надає особливе значення в стратегічному управлінні визначенню та розвитку діапазонів потенційних можливостей організації – функціонального потенціалу та потенціалу спільного керівництва.

В економічній літературі [111] широко розповсюджене твердження, що впровадження нових стратегій або заходів якимось чином не приживаються на підприємстві. Але з нашої точки зору, це пов'язано саме з організаційною культурою. В даному випадку вона може вступати в суперечку із стратегією, персоналом, системами її впровадження на підприємстві. Тому перед тим як приймати нову стратегію треба переконатися чи відповідає вона існуючій організаційній культурі, а якщо ні, то порахувати ризики які будуть при впровадженні нової культури, яка підходить до нововведень. Адже організаційну культуру можна використовувати для створення успішних стратегій і це буде конкурентною перевагою підприємства.

Як пише О. Виханський у [28], впровадження стратегічних змін на підприємстві це дуже важка задача. Із цим неможливо не погодитися, адже на сьогоднішній день культура змінюється повільніше за стратегію – слід

враховувати її інертний характер. Для того, щоб повністю дослідити їх взаємозв'язок треба розглянути підходи до виділення різних атрибутів, які характеризують та ідентифікують ті чи інші характеристики організаційної культури та стратегії.

Щодо культури, то цим питанням активно займалися С.П. Роббінс [99, 167] та Ф. Харріс і Р. Моран [159]. С. П. Роббінс запропонував десять характеристик, за якими слід розглядати організаційну культуру, вони представлені на рис. 1.9.

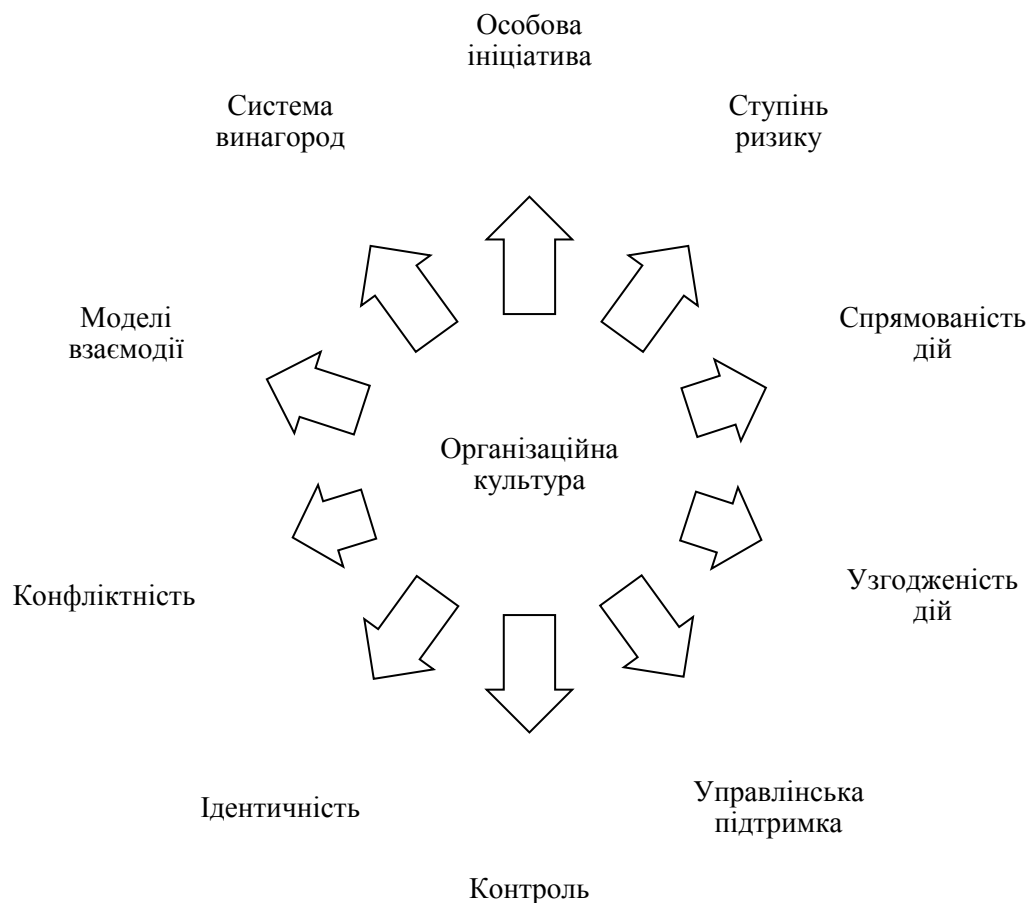


Рис. 1.9. Характеристики організаційної культури за С. П. Роббінс [99, 167]

*Узагальнено автором на основі [167]*

Для того, щоб краще зрозуміти сутність цієї характеристики С. П. Роббінс [99, 167] необхідно розглянути кожен фактор більш детально.

Особова ініціатива передбачає ступінь відповідальності, свободи та незалежності, якою володіє людина в організації;

ступінь ризику це готовність співробітника піти на ризик;

спрямованість дій це коли організація встановлює чіткі цілі та очікувані результати виконання;

узгодженість дій це положення при якому підрозділи та люди всередині організації координовано взаємодіють;

управлінська підтримка забезпечує вільну взаємодію, допомогу і підтримку підлеглих зі сторони управлінських служб;

контроль включає перелік правил та інструкцій застосовуваних для контролю та нагляду за поведінкою співробітників;

ідентичність передбачає ступінь ототожнення кожного співробітника із організацією;

конфліктність це готовність співробітника відкрито виражати свою думку і піти на конфлікт заради цього;

моделі взаємодії включають ступінь взаємодії всередині організації, при якій взаємодія виражена у формальній ієрархії та підпорядкованості;

система винагород це ступінь обліку виконання робіт та організація системи заохочень.

Окрім своїх безпосередніх функцій, представлені характеристики піддаються впливу стратегій. При стратегічній направленості підприємства піддаються тиску такі характеристики, як ступінь ризику (виникає необхідність приймати ризиковані рішення задля досягнення встановлених цілей); спрямованість дій (встановлення цілей при стратегічній направленості набуває невідкладної важливості); узгодженість дій (координована взаємодія є дуже важливою, адже тільки об'єднавшись можливо досягти поставлених завдань); конфліктність (можливість виникнення конфліктних ситуацій при стратегічній

направленості підприємства зростає, тому даному пункту також необхідно приділити увагу).

Безперечно ця характеристика включає багато важливих факторів, які впливають на організаційну культуру. Проте, за останній час відбувається багато змін у економіці і організаційна культура повинна пристосовуватися до цього. Тож щоб докладніше розібратися у питанні різних варіацій підходу до вибору характеристик, розглянемо характеристику організаційної культури за Ф. Харрісом та Р. Мораном [159], яка представлена у табл. 1.9. Вони відзначають, що між характеристиками організаційної культури не повинно бути суперечностей, оскільки вони логічно пов'язані. Чим більше елементів визначається за кожною характеристикою, та при цьому усі вони узгоджені і зрозумілі співробітникам, тим сильніше організаційна культура даної компанії.

Звісно, різні типи характеристик можуть відрізнятися один від одного. Це залежить від багатьох факторів: по-перше це проміжок часу у який розглядалося данне питання, адже економічне середовище та стан ринку мають безпосередній вплив на формування даних характеристик, так само як і потреби працівників у певний час. Навіть різниця в один десяток років спроможна вкрай змінити їх перелік. По-друге, це сприйняття процесу функціонування організаційної культури автором – базується це тільки на теоретичних основах, що викладені для всіх підприємств в цілому, або розглядається конкретний колектив, в якому панують свої правила та традиції, на основі яких зроблено висновки. Також не слід недооцінювати такий фактор, як етап розвитку підприємства – на кожному з них може переважати певний перелік характеристик.

*Таблиця 1.9*

**Характеристики організаційної культури за Ф. Харрісом та Р. Мораном [159]**

Характеристика організаційної культури	Що розуміється під даною характеристикою
Усвідомлення себе і свого місця в організації	Одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші - заохочують їх зовнішній прояв



## Продовження таблиці 1.9

Характеристика організаційної культури	Що розуміється під даною характеристикою
Комунікаційна система і мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації відрізняється від групи до групи, від організації до організації
Зовнішній вигляд	Одяг та представлення себе на роботі
Що і як їдять працівники	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві, дотація на харчування, періодичність і тривалість харчування
Усвідомлення часу	Ступінь точності і відносності часу у працівників, дотримання розпорядку і заохочення за це
Взаємовідносини між людьми	За віком і статтю, статусом і владою, мудрості й інтелекту, досвіду і знань
Цінності і норми	Що люди цінують у своєму організаційному житті і як ці цінності зберігаються
Віра	Віра в керівництво, успіх, свої сили, справедливість, етичну поведінку
Процес розвитку працівників	Бездумне або усвідомлене виконання роботи, покладаються на інтелект або на силу, підходи до пояснення причин
Трудова етика та мотивація	Ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість і оцінка роботи, винагорода

*Узагальнено автором на основі [159]*

Ця характеристика значно відрізняється від попередньої. Та судячи з набору елементів, можна зробити висновок, що ці дані були представлені не на сучасному етапі розвитку економіки, а у 90-х роках. Тож не всі характеристики ми можемо застосувати на сучасних підприємствах, деякі будуть просто недоречними.

Розглянувши представлені вище характеристики С.П. Роббінса та Ф. Харісона-Р. Морана ми можемо їх об'єднати та зробити більш відповідними для сучасного менеджменту та швидкоплинного середовища.

Беручи до уваги зазначені фактори, розглянемо характеристики, які відповідають сучасному стану речей:

по-перше, слід включити особову ініціативу, адже працівник повинен почувати себе вільним до пропонування ідей і відповідальним щодо виконаної роботи;

наступне це спрямованість дій, адже працівники повинні чітко розуміти поставлені цілі та які результати при цьому очікуються;

також до цього списку слід включити управлінську підтримку бо працівники почувають себе впевненіше коли почувають підтримку зі сторони керівництва;

не менш важливим фактором є взаємовідносини на роботі, адже ступінь взаємодії всередині організації чітко визначає підпорядкованість та взаємодію працівників один з іншим. Це допоможе уникнути непорозумінь і полегшить звітність;

присутність такої характеристики як усвідомлення себе і свого місця в організації має важливий вплив на організаційну культуру в цілому бо одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші - заохочують їх зовнішній прояв і таким чином легко зрозуміти що від тебе очікують в даній організації;

наступним кроком було вирішено розділити цінності та норми на два різних фактори, так як вони несуть різні змістові навантаження. Цінності визначають значимість тих чи інших матеріальних, духовних або інших явищ [124], у той час як норми включають правила чи приписи, що діють в певній сфері і вимагають свого виконання [30];

далі слід включити трудову етику та мотивацію, як обов'язковий фактор, який визначає ставлення до роботи і відповідальність за неї, оцінює якість роботи та встановлює винагороди;

щодо ще додаткових характеристик, то було вирішено додати до цього списку символіку. До символіки можна віднести щоденники, підставки під чашки, письмове приладдя, календарі та інше. Усе це являється предметом гордості співробітників та приводом до популяризації організаційної культури підприємства у зовнішньому середовищі.

Тобто працівникам більш цікаво та комфортно проводити свій робочий день у приміщенні, де вони відчують «дух організації» та необхідність своєї присутності там. За рахунок цього підвищується працездатність та мотивація, яка сприяє якісному виконанню завдань.

Запропонована характеристика представлена на рис. 1.10.

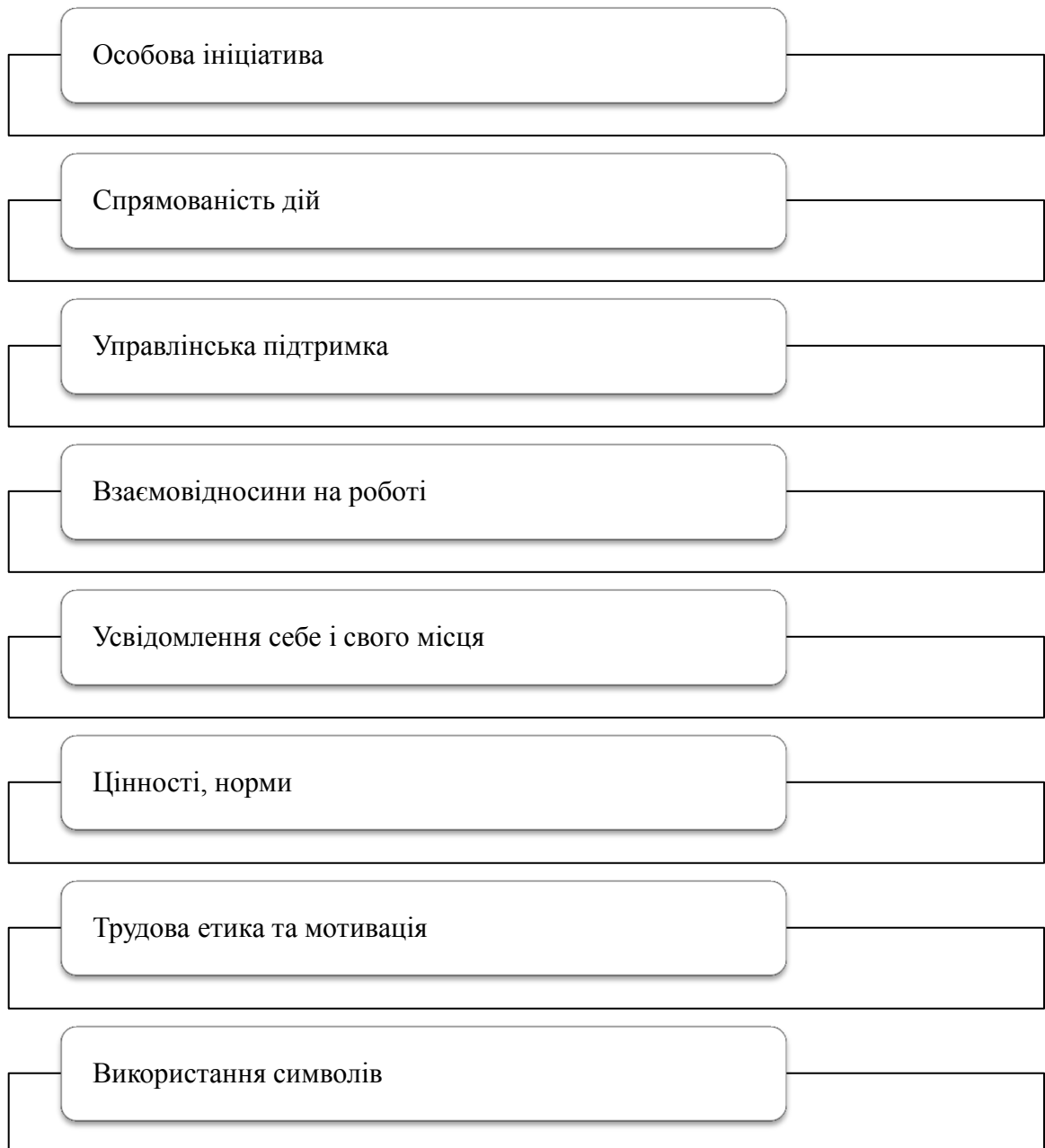


Рис. 1.10. Характеристика організаційної культури

*Узагальнено та доповнено на основі [159, 167]*

Виділивши основні напрямки кожної організаційної культури та розглянувши представлені характеристики, постає можливість виділити їх основні напрями та зв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

## Зв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням

Тип/характеристика організаційної культури	Напрямок	Зв'язок із стратегічним управлінням
Організаційна культура по Ф. Тромпенаарсу	Крос-культура (відмінність організаційних культур за особливостями національних культурних переваг керівників і працівників організації).	Враховує особливості національних культур.
Організаційна культура по Ч. Хенді	Розглядаються типи культур на різних стадіях розвитку підприємства.	Пов'язано зі стратегією.
Організаційна культура по К. Камерону та Р. Куінну	Направлена на групи критеріїв, які визначають основні цінності організації.	Зв'язок цінностей з розвитком організації.
Характеристика за С.П. Роббінсоном	Особова ініціатива, ступінь ризику, спрямованість дій, узгодженість дій, управлінська підтримка, контроль, ідентичність, конфліктність, моделі взаємодії, система винагород.	Такі характеристики як ступінь, спрямованість дій, узгодженість дій та конфліктність піддаються впливу при стратегічній направленості підприємства.
Характеристика за Ф. Харісоном та Р. Мораном	Включає характеристики, що направлені на відношення працівників один до одного та до організації.	Успішне виконання всіх характеристик залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів.

*Узагальнено та запропоновано автором на основі [56, 58, 99, 159, 167, 177]*

Тож можна бачити, що різні науковці розділяють типи організаційної культури по різному і розглядають їх у різному контексті. І в залежності від потреб стратегічного управління можливо обирати відповідний тип культури.

Тож, можна стверджувати, що організаційна культура потенційно впливає на всю внутрішню та зовнішню поведінку (реакції) підприємства та ці підприємства реагують на зміни навколишнього середовища з урахуванням власних культурних особливостей. Щоб досягти та підтримувати організаційний успіх, культура повинна адаптуватися до особливостей мінливого середовища. Так довго, як стратегії забезпечують підприємству адаптацію до навколишнього середовища, бізнес продовжує своє життя. Отже, взаємозв'язок між організаційною культурою та бізнес-стратегією – явище, яке доволі складно побачити «на поверхні». Як було вже зазначено, з

організаційною культурою пов'язано багато особливостей, такі як структура, стратегія, прийняття рішення тощо, які безпосередньо пов'язані із встановленням стратегії, проте не зважаючи на те, що дана тематика вивчалась у різних секторах як міжнародного, так і вітчизняного суспільств і продовжує розвиватися, конкретний взаємозв'язок між змінними (організаційна культура-стратегія) до сих пір залишається недостатньо розкритим. І це можна вважати пробілом з точки зору літератури стратегічного управління. Представлене дослідження має на меті виявити взаємозв'язки та взаємодію між організаційною культурою та бізнес-стратегіями, та заповнити прогалину в масштабах використання на вітчизняних підприємствах.

Отже, який взаємозв'язок можна встановити між організаційною культурою та стратегією:

стратегія керує фокусом і напрямом, тоді як культура – це емоційне, органічне середовище існування, в якому стратегія компанії живе або вмирає;

стратегія – це лише заголовок історії компанії, у той час коли культура потребує чітко зрозумілої загальної мови, щоб охопити та розповісти історію, яка включає місію, бачення, цінності та чіткі очікування;

стратегія стосується намірів та винахідливості, а культура визначає і вимірює бажання, залучення та виконання;

стратегія встановлює «правила гри», а культура підживлює дух тих, хто залучений до цієї гри;

стратегія є обов'язковою для диференціації, але жива культура забезпечує стратегічну перевагу;

культура щодня будується або руйнується, це безкінечний процес;

коли культура охоплює стратегію, її виконання є масштабованим, цілеспрямованим і стійким;

культура – це явна конкурентна перевага;

культура повинна контролюватися, щоб зрозуміти стан та залучення організації.

Таким чином, роль організаційної культури в стратегічному управлінні полягає у формуванні умов для вибору та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

### 1.3. Методичний підхід до формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства

Можна стверджувати, що культура – це соціальний клей. Основна роль культури полягає в тому, щоб дати можливість людям ефективно та гнучко співпрацювати у великих масштабах. Вона існує у формі інститутів (формальних та неформальних), які складають правила гри всередині та поза групою. Маючи культуру, люди знають, чого очікувати від один одного, структурують свою взаємодію і таким чином досягають більш ефективною та плідною співпраці. Ефективно, перш за все тому, що іноді мільярди людей об'єднують свої зусилля та прагнуть досягти спільної мети оперативно та результативно, оскільки це відбувається з мінімальними або меншими трансакційними витратами.

Сьогодні в сучасних заможних суспільствах люди можуть вибирати організації, з якими вони хочуть співпрацювати. Ось чому для організацій настільки важливо визначати та впроваджувати культуру, яка є чітко визначеною та, мабуть, виграшною.

Проблема формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням набуває все більшої важливості, особливо у період розвитку технологій (комунікаційних та інформаційних), зростання масштабів

виробництва та створення нових груп товарів. Усе це сприяє зміні стратегій підприємства, а отже і перерозподілу цінностей та завдань, що безпосередньо стосується організаційної культури.

Безумовно, ці процеси є суперечливими, бо різні типи організаційної культури підтримують відмінні способи досягнення цілей та прийняття рішень.

Зараз жодне підприємство не може виконувати свою місію і виживати у світі конкуренції, не підтримуючи міцної та вигідної культури. Дослідження наслідків організаційної культури були розпочаті ще у 1980-х роках, і сьогодні вони відповідають новим людським цінностям та стилям розвитку, що принесли нову еру на підприємства. Прийнято вважати, що існує консенсус щодо думки, що підприємства, які докладають зусиль для впровадження організаційної культури, яка заохочує спілкування між своїми членами та спонукає працівників до вірувань у фундаментальні переконання, забезпечать сприятливу робочу атмосферу. Поширеність культури підприємства вимагає, щоб керівництво визнавало основні виміри їх організаційної культури та її вплив на змінні, пов'язані з працівниками, такі як задоволення, прихильність, згуртованість, реалізація стратегії, ефективність. Помітний вплив могутньої організаційної культури прояснюється на темі реалізації стратегії. Окрім того, що формулювання стратегії видається критичним, її виконання слід вважати життєво важливим. Тільки підприємства, які реалізують майже всю свою стратегію, досягають необхідних показників прибутковості.

Отже, зважаючи на важливість культури, як об'єднуючого та заохочуючого чинника, її слід враховувати у процесі впровадження стратегічного управління. Таким чином, необхідно визначити, які види культур допоможуть організації реалізувати свої стратегічні цілі. Крім того, необхідно з'ясувати вплив компонентів культури на реалізацію стратегії. Беручи до уваги роль сучасних соціальних та особистих цінностей, можна припустити, що підприємства, які враховують важливість впливу організаційної культури та людського фактору в цілому, мають більш ефективний процес впровадження стратегій на підприємстві. Окрім того, це допомагає управлінській ланці

створити продуктивне середовище для персоналу, що сприятиме досягненню результатів у реалізації стратегії з більш високим рівнем продуктивності.

Задля визначення впливу даних елементів та побудови методичного підходу, який встановить взаємозв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням, було запропоновано сім положень, висвітлюючих основні принципи данної залежності.

#### Положення 1.

Організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент, який направляє всі підрозділи підприємства на досягнення спільних цілей. Для здійснення цього впливу, організаційна культура реалізує дві основні функції: внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію. У статті автора «Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві» [22] було розглянуто етапи формування організаційної культури та запропоновано впровадження інтеграції та адаптації на певні рівні, що дозволить впорядкувати та розділити позиції факторів впливу.

Можна погодитись з В. Долбаєвим [45], який під внутрішньою інтеграцією розуміє становлення колективу, перетворення окремих людей в ефективну команду, а серед завдань, з якими неминуче стикається будь-яка організація в плані внутрішньої інтеграції, можна віднести розподіл влади, подолання конфліктів між окремими людьми або групами, «притирання» стилів роботи, поведінки, спілкування і т. д.

Зовнішня адаптація передбачає пошук організацією своєї ніші на ринку і адекватну реакцію на динаміку зовнішнього середовища. Долаючи труднощі зовнішньої адаптації, організація вчиться виживати [45].

Детальне опрацювання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції як основних напрямків формування організаційної культури вимагає поділу складових її елементів. Виходячи з необхідності такого поділу, до елементів організаційної культури, пов'язаних з першою групою (зовнішньої адаптацією), можна віднести місію і стратегію, цілі, засоби, контроль, корекцію. Відповідно до елементів культури другої групи (внутрішньої



інтеграції) – спільну мову і концептуальні категорії, межі груп і критерії входження і виходу з груп, влада і статус, особистісні відносини, нагородження і покарання, ідеологія і релігія.

Як було зазначено у статті автора [22], спираючись на праці К. Ким та Р. Куинн [56], можна стверджувати, що процес формування організаційної культури відбувається в тому економічному і соціальному середовищі, в якому функціонує підприємство та на це впливають різні вимоги ринку і необхідно діяти в напрямку задоволення потреб клієнтів, що необхідно досягти за допомогою реалізації інтересів організації. Підприємство не може розвиватися, якщо воно не пристосовано до змін зовнішнього середовища і не є достатньо гнучким; з іншого боку, неможливо уявити підприємство без власного внутрішнього простору, своїх законів та принципів, внутрішньоорганізаційного клімату і свого власного підходу до вирішення таких завдань, як внутрішня інтеграція та згуртованість колективу.

Окрім того, в роботі А. Тихомирової [113] зазначено, що вплив на організаційну культуру може здійснюватися через партнерів, конкурентів, суспільство, органи влади та інші зовнішні установи, які не є членами підприємства, проте мають якість опосередковані контакти. Наприклад, ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути) мають безпосередній контакт з організаційною культурою підприємства з яким вони співпрацюють. Таким чином, і вона на них впливає, і вони на неї. Можливо, навіть конкуренти здатні змінити процес формування культури – суспільство також завжди змінюється. Органи влади можуть стежити, чи відповідає організаційна культура чинним законам, і чи не виходить вона за рамки дозволеного. Крім того, організаційна культура є складовою культури суспільства. Тож ця система вимагає подальшого вдосконалення.

Дуже наглядно виразив свою думку В. Спивак, що уявлення про значення зовнішнього оточення і необхідність врахування його при формуванні організаційної культури є одним з найважливіших вимог системності та ефективності функціонування організації [108]. Будучи відкритою системою,

організація в дуже сильному ступені залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, сировини, енергії, набору персоналу, задоволення потреб обслуговуваних нею споживачів продукції (робіт, послуг) [19].

Також існує ряд функцій, які описав у своїй книзі Ю. Старцев [37]. Більшість із них представляють цілком реальну цінність як для самої організації так і для більшості її членів. Проте, такі вчені, як Ю. Одегов та Н. Шаталова [87, 127] пропонують розділити усі функції організаційної культури на дві групи в залежності від впливу зовнішнього або внутрішнього середовища, які наведені у табл. 1.11 та мають більш доповнену класифікацію:

1) функції зовнішньої адаптації – група функцій, яка забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища і виживання в ньому;

2) функції внутрішньої інтеграції – група функцій, яка забезпечує цілісність організації та внутрішню єдність її членів.

Саме вся сукупність функцій організаційної культури є тією системою, яка забезпечує існування організації, підтримуючи її становлення і розвиток як з урахуванням факторів внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

*Таблиця 1.11*

### **Функції організаційної культури**

№ з/п	Функції	
	Назва	Сутність
<b>Функції зовнішньої адаптації</b>		
1	Інноваційна	Постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу.
2	Формування позитивно іміджу організації	Створення сприятливого враження про організацію в суспільстві.
3	Орієнтація на споживача	Реалізація принципу «клієнт завжди правий».
4	Регулювання партнерських відносин	Формування поважливого ставлення до партнерів по бізнесу (в тому числі і до конкурентів).
5	Пристосування організації до потреб суспільства	Забезпечення інтеграції організації в соціальні структури.
<b>Функції внутрішньої інтеграції</b>		
1	Охоронна	Функціонування специфічної системи організаційних цінностей, що розпізнає та відторгає негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища.

## Продовження таблиці 1.11

2	Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності, залучення до справи організації.
3	Нормативно-регулююча	Забезпечення управляємості і передбачуваності поведінки членів організації.
4	Заміщаюча	Функціонування в якості інструменту управління та заміна формальних та офіційних механізмів управління.
5	Адаптивна	Засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації і робочого оточення.
6	Освітньо-пізнавальна	Орієнтація працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення для збільшення людського капіталу організації.
7	Мотивуюча	Розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує урівень трудової мотивації співробітників.
8	Комунікативна	Пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та однаковості її трактувань.
9	Управління якістю	Формування почуття відповідальності за якість продукту або послуги через почуття причетності і приналежності до місії організації.
10	Рекреативна («терапевтична»)	Сприяння створенню психологічного комфорту, та відновленню душевних сил співробітників.

*Узагальнено автором на основі [87, 127]*

Ми можемо бачити, що функції організаційної культури однаково включають як фактори внутрішньої інтеграції так і зовнішньої адаптації. Це говорить про те, що впровадження і дотримання цих факторів несе, однозначно, благотворний вплив як на клімат серед співробітників, так і на їх продуктивність. В залежності від ситуації на підприємстві цей список можна розширювати і додавати фактори, які пов'язані безпосередньо з виявленими проблемами. Наприклад, функція регулювання партнерських відносин може бути корисна якщо зовнішнє середовище і її окремі суб'єкти вельми несприятливі для організації тим, що використовують цінності і норми, що не збігаються з цінностями і нормами конкретної організації. У цьому випадку висока організаційна культура допомагає виробити прийнятні правила взаємодії з партнерами, які передбачають відповідні етичні та моральні норми і

моральну відповідальність перед ними. Також функція орієнтування на споживача може впроваджуватись при слабкій організаційній культурі, коли внутрішньоорганізаційні проблеми, як правило, затьмарюють проблеми споживача. Така організація не має майбутнього, якщо не почне піднімати свою культуру до рівня, що представляє інтерес для споживача.

#### Положення 2.

Вплив на організаційну культуру здійснюється на основі атрибутів, вони дозволяють ідентифікувати її на макро- та мікрорівні, що дає змогу встановити її місце в стратегічному управлінні підприємства.

Основні атрибути за Ю. Старцевим [109] представлено в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

### Атрибути організаційної культури

Атрибути	Сфера впливу
Традиції та звичаї (збиратися на свята), рівень співпраці працівників	В деяких організаціях, особливо в бюджетних установах, існують традиції відзначання свят спільно. Це може супроводжуватися спільними поїздками та є частиною культури. Сюди також можна віднести кадрову політику, систему мотивації і винагород.
Цінності	Яку поведінку співробітників можна вважати допустимою, як будуються відносини з колегами і начальством - все це несе організаційна культура. Затвердження «Клієнт завжди правий», прийняте за правило при роботі з партнерами, впливає на якість обслуговування. Це відношення відчувається усіма нами при чергових покупках, здійснюваних в магазинах.
Стилi керівництва: авторитарний і демократичний.	Наприклад, для державних установ, підприємств, заснованих і контрольованих повністю однією особою (власником), характерний більш авторитарний стиль, для якого властиві низька делегування повноважень, єдиновладдя і диктат в прийнятті рішень.
Символіка	Через неї здійснюється передача цінностей компанії широкому колу осіб. Сюди відносяться фірмовий стиль, логотип, торговий знак, слоган (девiз), колірне рішення в рекламі.
Діловий етикет	Багато компаній зобов'язують дотримуватися співробітників певного стилю одягу. Графік роботи, а також його дотримання індивідуальні для кожної організації.

*Узагальнено автором на основі [109]*

Як стверджував Джон В. Ньюстром [86], всередині організації діє потужна сила, яка визначає індивідуальну і групову поведінку. Це відображається в його визначенні організаційної культури – «це набір

допущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються усіма членами організації. Культура – важливий елемент умов праці. Ідея організаційної культури носить достатньо абстрактний характер, оскільки ми не можемо побачити її чи доторкнутися до неї, але вона присутня і поширюється. Оскільки культура – динамічне системне поняття, вона впливає практично на всі події, що відбувається в організації».

### Положення 3.

Сучасне розуміння складових системи управління підприємства спирається на опосередкований взаємозв'язок її з організаційною культурою.

Згідно з [156] система управління – це спосіб, яким організація управляє взаємопов'язаними частинами свого бізнесу для досягнення своїх цілей. Ці цілі можуть стосуватися багатьох різних тем, включаючи якість продукції чи послуг, ефективність експлуатації, екологічні показники, охорону праці та безпеку на робочому місці та багато іншого.

Рівень складності системи залежатиме від конкретного контексту кожної організації. Для деяких організацій, особливо менших, це може просто означати сильне керівництво з боку власника бізнесу, що забезпечує чітке визначення того, що очікується від кожного окремого працівника, і того, як вони пропонують свій внесок у загальні цілі організації, без необхідності великої кількості документації. Складніші підприємства, що працюють, наприклад, у високорегульованих секторах, можуть потребувати великої документації та контролю для виконання своїх юридичних зобов'язань та досягнення своїх організаційних цілей.

Управління сучасним підприємством представляє собою різноманітні, складні та многогранні процеси, які безпосередньо беруть участь у формуванні та підтримці життєдіяльності підприємства. Окрім того, вона є незамінною при фінансових кризах на підприємстві, нестабільних умовах праці та інших труднощах, і вплив, у такому випадку, на ефективність системи управління є доволі великим. У своїй статті Ю. Лисецький [76] представив склад системи управління підприємства (рис. 1.11).

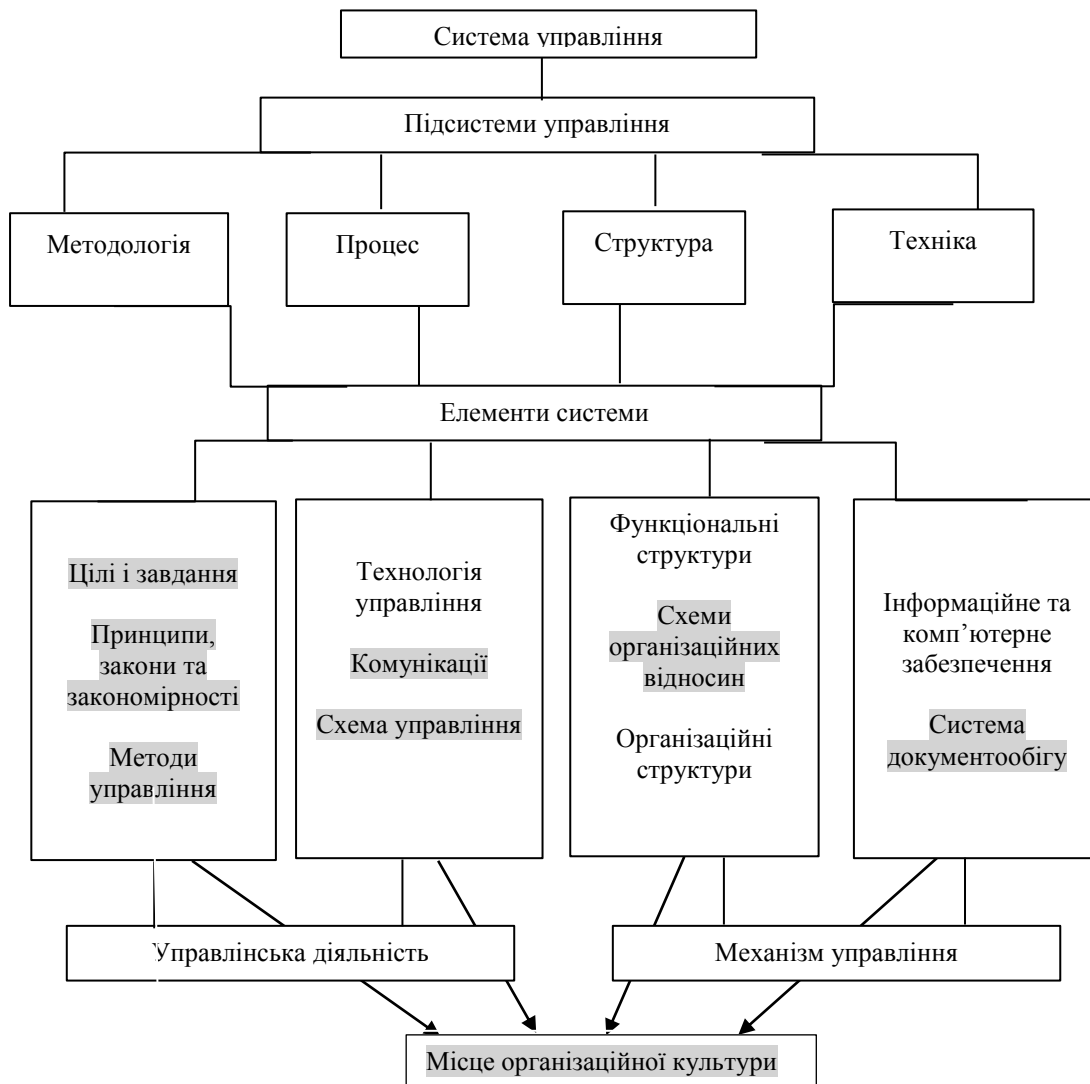


Рис. 1.11. Склад системи управління підприємства

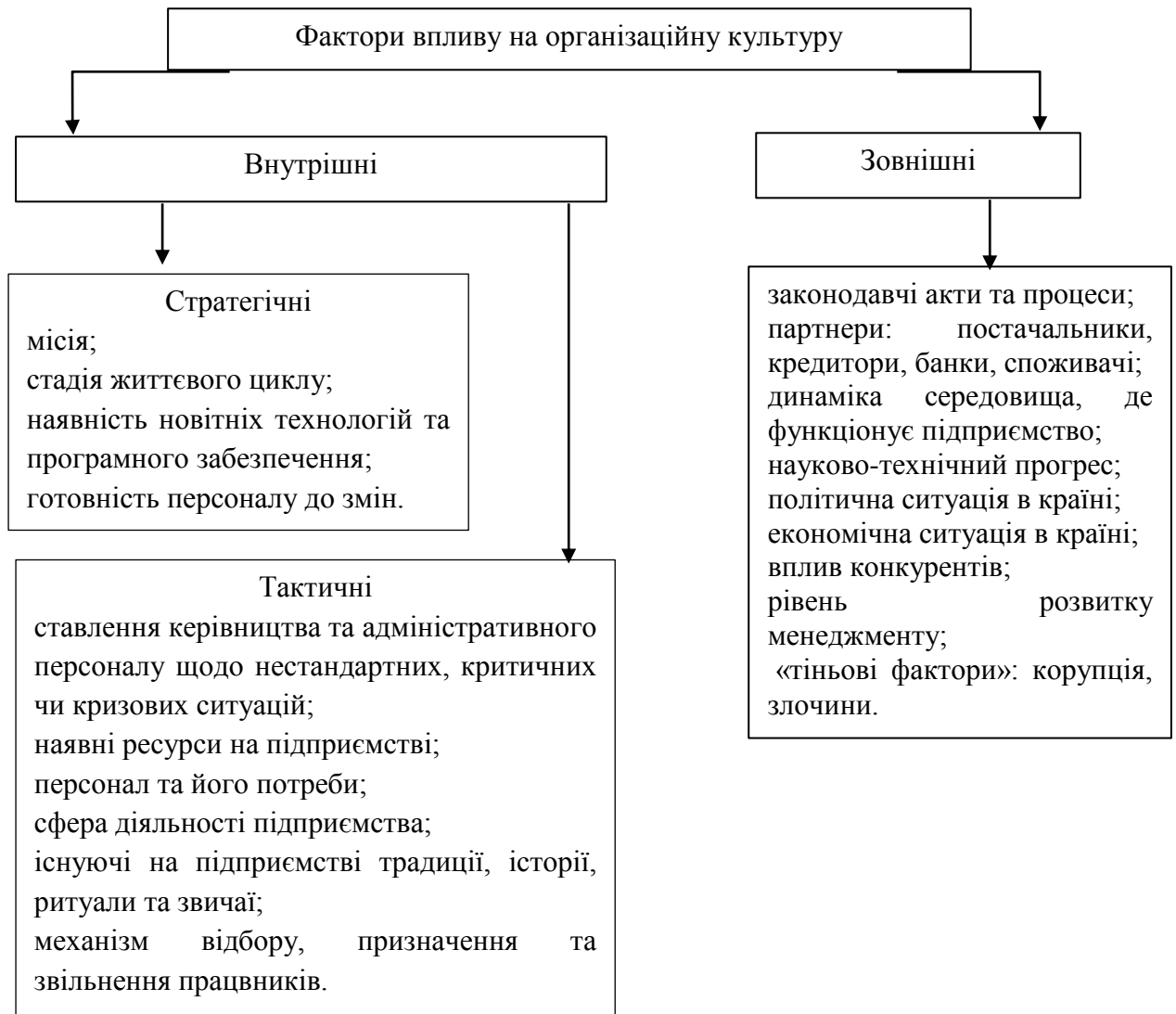
*Доповнено автором на основі [76]*

Як можна бачити, дана схема включає такі елементи як цілі, завдання, комунікації, схеми відносин, комунікації, схеми управління та систему документообігу, що вказують на вплив організаційної культури майже на всі системи управління. Це підтверджує важливість та необхідність впровадження та підтримку організаційної культури на підприємстві.

Положення 4.

На формування організаційної культури впливають дві групи факторів: внутрішні (стратегічні та тактичні) та зовнішні.

І. Ковова та Н. Пахота [59] представили зовнішні та внутрішні фактори, які допомагають виявити недоліки у розвитку організаційної культури та розробити заходи щодо їх усунення (рис. 1.12).



*Узагальнено автором на основі [59]*

Рис. 1.12. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства

Зовнішні впливи та фактори відіграють велику роль у тому, як підприємство планує організувати свою діяльність. Розуміння цих зовнішніх факторів і того, як підприємству потрібно адаптуватися до них, допоможе пояснити його внутрішню роботу. Незважаючи на те, що існує низка внутрішніх факторів, зовнішні фактори допомагають сформувати спосіб, за допомогою якого підприємство керуватиме внутрішніми факторами та враховувати їх.

Так, можна бачити, що представлені фактори включають зовнішні елементи, що свідчить про функціонування організаційної культури не тільки у зв'язку із внутрішнім середовищем, а й бере до уваги вплив сторонніх показників. Це ще раз підтверджує зв'язок організаційної культури зі стратегічним управлінням. Серед внутрішніх факторів можна виділити «готовність персоналу до змін» та «ставлення керівництва та адміністративного персоналу щодо нестандартних критичних чи кризових ситуацій» – вони також відображають присутність організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства шляхом підготовки персоналу до можливих змін та поведінку під час таких ситуацій.

Слід зазначити, що підприємства не в змозі усунути зовнішні фактори, але вони мають можливість ними керувати. Як було описано в [145] – перш за все, підприємства повинні бути добре проінформованими про актуальну інформацію. З урахуванням щоденних змін у промисловості, економіці та суспільстві є багато інформації, тому не можна відставати. Розподіл ролей на підприємстві, дослідження та звітування про нову інформацію – чудовий спосіб делегувати деякі важливі завдання. Наприклад, доцільно створити на підприємстві групу дослідників та розробників, яка відповідає за дослідження та створення нових продуктів. Таким чином, керівництво зніматиме частку завдань з себе, і займатися лише функцією контролю. Команди з управління персоналом можуть нести відповідальність за актуальність інформації щодо законів про найм чи законів про заробітну плату. Цим особам потрібно буде поділитися своїми висновками та допомогти скласти план з урахуванням цих



змін. Якщо не існує системи забезпечення спільного використання та обговорення останньої інформації, підприємства можуть зіткнутися з проблемами дотримання вимог або втратити конкурентну перевагу.

Освіта – це ще один спосіб управління зовнішніми факторами. Наприклад, стабільність – це популярна тема в сучасному суспільстві. Якщо підприємство вирішить стати більш стійким, для них важливо створити програму навчання та розвитку. Програма навчання та розвитку може допомогти налаштувати розуміння стійкості у культурі організації. Для досягнення успіху таку ініціативу, як сталий розвиток, потрібно впроваджувати та реалізовувати на всіх рівнях організації. Те саме стосується будь-якої нової ініціативи, яку компанія хотіла б реалізувати. Навчання повинно супроводжувати будь-які нові закони чи зміни політики, що змінюють спосіб діяльності підприємства. Навчаючи всіх членів організації, підприємства можуть краще впроваджувати зміни.

Управління відносинами – ще одна важлива частина управління зовнішніми факторами. Розвиток здорових стосунків із клієнтами та постачальниками надзвичайно корисний. Клієнти є основою більшості підприємств. Без клієнтів більшість підприємств не існувало б. Створення хороших відносин із клієнтами дозволяє підприємствам зрозуміти, як вони можуть краще задовольнити їх потреби. Споживачі – це зовнішні фактори, які в значній мірі впливають на діяльність підприємства. Наявність міцних відносин з постачальниками також є важливим способом управління зовнішніми факторами. Забезпечення чітких очікувань та потреб постачальника може полегшити майбутні проблеми.

#### Положення 5.

Формування організаційної культури необхідно здійснювати у відповідності до стратегії підприємства.

Організаційна культура включає спільні вірування, норми та цінності на підприємстві і саме це встановлює основу стратегії. Щоб стратегія могла розвиватися та успішно реалізовуватися, вона повинна повністю відповідати

організаційній культурі. Отже, в рамках підприємства повинні бути встановлені ініціативи та цілі для підтримки та встановлення організаційної культури, яка з часом охоплює і стратегію підприємства.

До того ж, підприємства, які залишаються гнучкими, частіше сприймають зміни та створюють середовище, яке залишається відкритим для виробництва та спілкування. Це забезпечує модель, яка розкриває культурне різноманіття та допомагає прояснити реалізацію стратегії. Культура на підприємстві може служити багатьом цілям, зокрема об'єднати членів в організації та допомогти створити загальні норми або правила, яких дотримуються працівники.

Таким чином, стабільна культура, яка буде систематично підтримувати реалізацію стратегії, це та, що виховує культуру партнерства, єдності, колективної роботи та співпраці між працівниками. Цей тип організаційної культури посилить прихильність співробітників і зосередить увагу на продуктивності праці на підприємстві, а не на опорі правилам та нормам чи зовнішнім чинникам, що перешкоджають успіху.

Як вже було зазначено та обґрунтовано у підрозділі 1.2 даного дослідження – стратегія є одним із основних компонентів стратегічного управління, тож слід зазначити, що на сьогоднішній день в економічних джерелах [1, 9, 60, 66, 92, 104] існує багато різноманітних класифікацій стратегій на основі різних ознак. До таких класифікацій можна віднести: за видом економічного зростання, за життєвим циклом товару та за вектором розвитку економічного потенціалу. На нашу думку, найбільш підходящою для аналізу стратегічного управління підприємства є класифікація за видом економічного росту, запропонована О. Виханським [28] – вона включає такі стратегії: стратегія концентрованого зростання, диверсифікованого росту та інтегрованого росту, що забезпечує великий вибір напрямлень для розвитку підприємства.

Так, у своїй статті «Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства» [73] автор узагальнив та

обґрунтував основні положення стосовно вибору класифікації та оцінки культурного ризику при реалізації стратегій змін.

Окрім того, у табл. В.1 додатку В представлено узагальнену таблицю стратегій розвитку бізнесу, їх підгрупи та характеристики на які будемо спиратися при формуванні компонентів організаційної культури.

Отже, в нашому дослідженні будемо спиратися на наступну класифікацію стратегій:

стратегії концентрованого зростання (стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту);

стратегії інтегрованого зростання (стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія прямої вертикальної інтеграції);

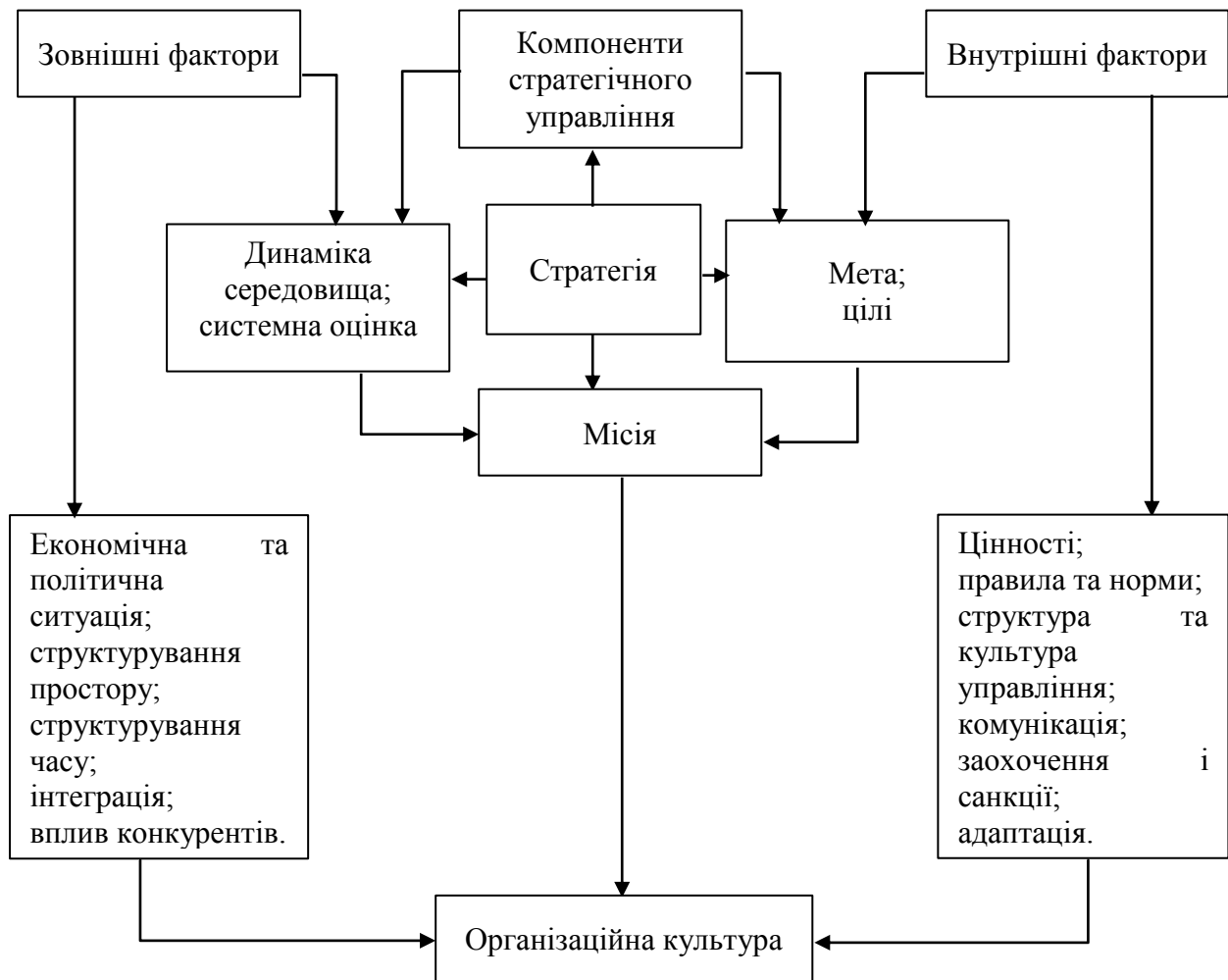
стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації);

стратегії скорочення (стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат).

Основна логіка взаємозв'язку організаційної культури зі стратегічним управлінням представлена на рис. 1.13.

Вона включає вплив стратегії на такі фактори як мета, цілі, місія, динаміка середовища (та його системна оцінка), компоненти стратегічного управління. Окрім того, дані елементи мають вплив один на одного, що також проілюстровано. Далі позначені внутрішні (цінності, правила та норми, структура та культура управління, комунікація, заохочення і санкції, адаптація) та зовнішні (символіка, зовнішній вигляд, традиції, структурування простору та часу, інтеграція) фактори та їх зв'язок зі стратегією через динаміку середовища, системну оцінку, мету та цілі.

Як можна бачити, на формування організаційної культури впливають усі вищезазначені фактори, проте не завжди напряму – деякі елементи діють через посередницькі, проте це не знижує їх важливості та означає, що необхідно контролювати дані взаємозв'язки.



*Розроблено автором*

Рис. 1.13. Компоненти формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства

До того ж, такі вчені, як І. Ансофф [4], Д. Абель [134], А. Томпсон, А. Стрікленд [116] та М. Портер [93] запропонували матриці стратегій, що представлені у додатку Д. Вони ілюструють логіку впровадження визначених стратегій та обґрунтовують їх доцільність.

Положення 6.

Для формування організаційної культури у відповідності до стратегічного управління необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного

типу організаційної культури до іншого, що зумовить можливість адекватної відповіді на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

На основі проведеного в розділі 1.1 аналізу та з урахуванням стратегічних аспектів було доповнено існуючі класифікації Ч. Хенді, К. Камерона та Р. Куінна, обґрунтовано послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого у відповідності до стратегічного розвитку підприємства. Доповнені типи організаційної культури представлені на рис. 1.14.

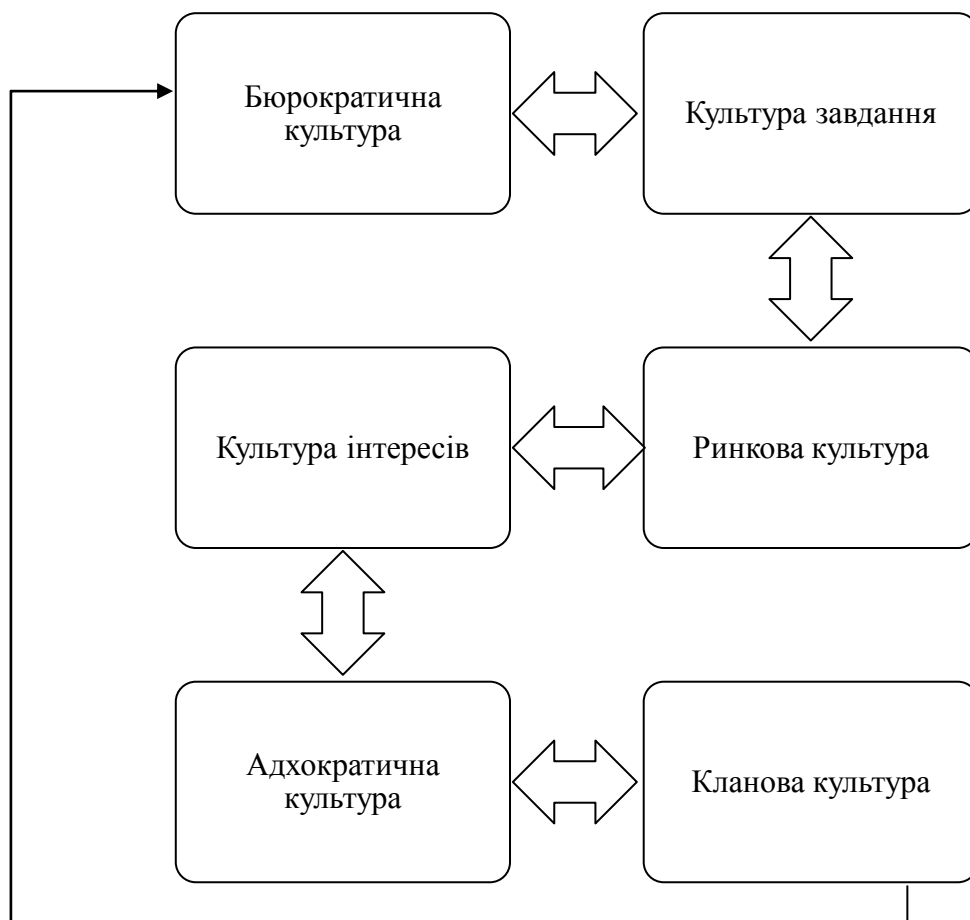


Рис. 1.14. Типи організаційної культури та послідовність їх впровадження  
*Доповнено автором на основі [56, 58]*

Представлені типи організаційної культури, окрім культури інтересів, були взяті з різних класифікацій, тому у табл. 1.13 описане розуміння автора

стосовно значення кожної категорії. Загальний зміст та характеристики було викладено згідно з оригіналом та не набуло широкої видозміни.

Таблиця 1.13

### Трактування значень типів організаційної культури

№	Тип організаційної культури	Характеристика організаційної культури
1	Кланова культура	Дружній колектив, багато спільного між його членами. Існує безліч традицій та цінностей, які з радістю підтримуються колективом. Керівники сприймаються, як вихователі, які завжди на стороні співробітників. Успіх досягається завдяки турботі про споживачів та правильному настрою всередині організації. Заохочується командна робота.
2	Адхократична культура	Творчий колектив із спільним інтересом до своєї справи. Підтримується індивідуальне новаторство, робота на передніх рубежах, експериментування, творчість та прояв ініціатив. Керівники – ризикові новатори. Панує як колективна так і індивідуальна робота.
3	Культура інтересів	Колектив розділений за групами по інтересам, проте домагаються цілей разом. Існують чітко прописані завдання, проте можлива перекваліфікація за іншою спеціалізацією. Керівник – гарний менеджер та лідер, що підтримує колектив. Мета – використання потенціалу персоналу задля досягнення поставлених цілей.
4	Ринкова культура	Постійні змагання між співробітниками – хто краще виконає роботу. Мета організації – завжди перемагати, мати успіх та гарну репутацію. Керівники – строгі до себе та оточуючих, вимогливі та непохитні. Задача – досягнення результату та виконання цілей. Ніякого відхилення від плану.
5	Культура завдання	Всередині колективу панує співпраця, колективне вироблення ідей та підтримка цінностей. Головна мета – швидке та якісне прийняття рішень, пристосування до управління в екстремальних умовах та мінливих ситуаціях. Керівники – компетентні та професіональні.
6	Бюрократична культура	Персонал підтримує дружню атмосферу всередині організації, проте за її межами практично не спілкуються. Керівники – раціонально мислячі та координовані. Мета – досягнення результату за допомогою чітко прописаним формальним процедурам та правилам. Панує офіційна політика.

*Узагальнено та доповнено автором на основі [56, 58]*

Тож культура інтересів представляє організації в яких співробітники діляться на групи за інтересами, при цьому разом домагаються поставлених цілей. Керівник – менеджер з лідерськими якостями, який вміє підлаштовуватися до різних соціальних груп, без суперечності їх інтересам та вмінням вислухати (а можливо і впровадити) пропозиції стосовно покращення

роботи організації. Мета – досягнення цілей, використовуючи потенціал працівників. Завдання кожного працівника чітко прописані, але не є виключенням можливість перекваліфікації на більш затребовану, у даний момент, спеціальність. Окрім того, керівниками підрозділів назначається людина, що не має схожих інтересів з підлеглими, щоб контролювати порядок.

#### Положення 7.

Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства складається з чотирьох етапів, які включають поверхневу та глибинну оцінку, вибір моделі, формування організаційної культури та контроль. З урахуванням наведених положень, послідовність формування (перетворення) організаційної культури має вигляд, наведений на рис. 1.15.

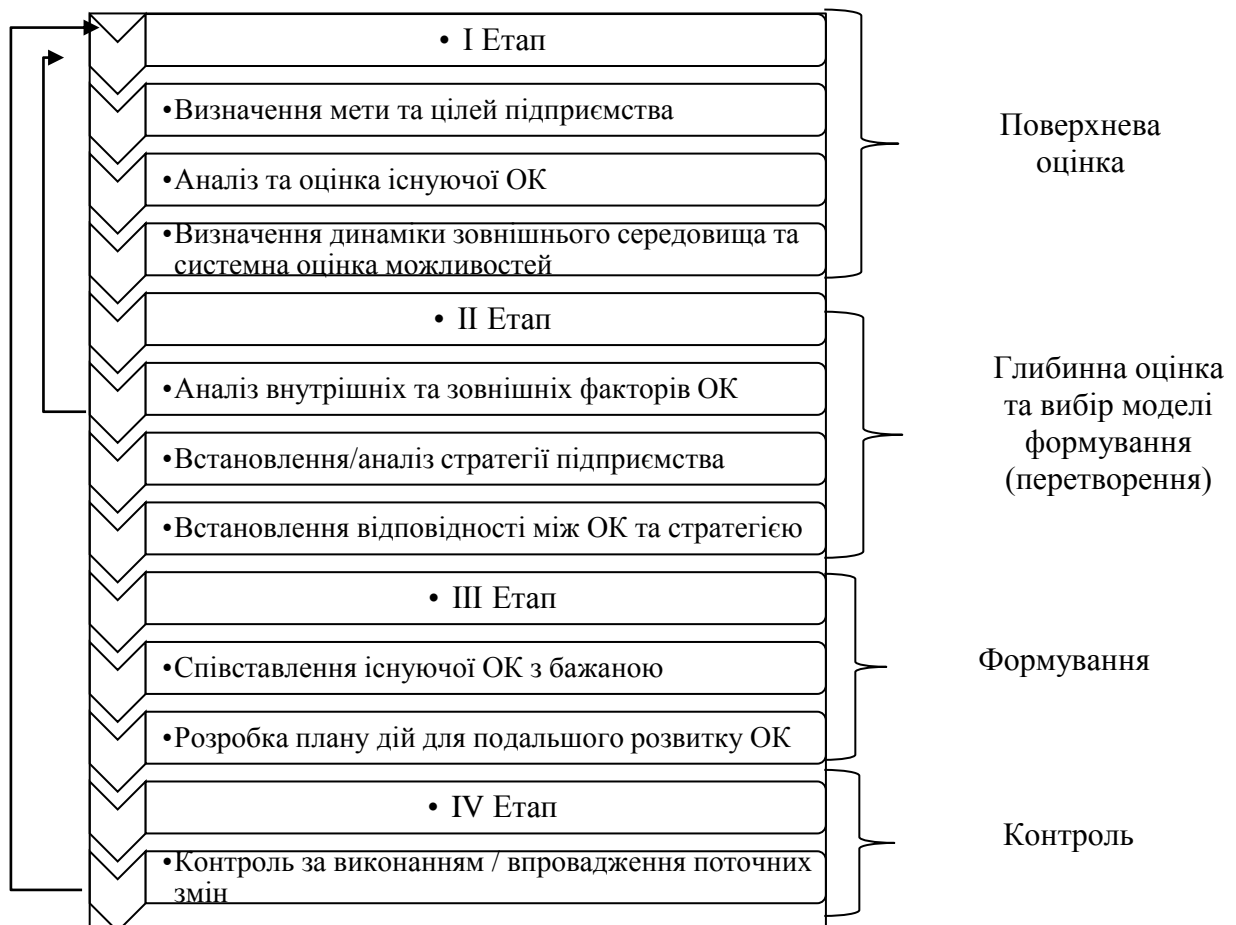


Рис. 1.15. Послідовність формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства

*Розроблено автором*

Як бачимо, представлена послідовність складається з чотирьох етапів, кожен з яких має свою функцію. Перший етап це поверхнева оцінка де визначаються головні положення подальшого формування – визначення мети та цілей підприємства, аналіз та оцінка існуючої організаційної культури (тип та рівень), визначення впливу зовнішнього середовища та оцінка можливих варіантів розвитку. Другий етап – це глибинна оцінка та вибір моделі формування – аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів організаційної культури, встановлення та аналіз стратегії підприємства та визначення відповідності між ними. При виникненні суперечностей – повертаємося на етап визначення мети та цілей задля впорядкування концепції. Третій етап – формування: проводиться співставлення існуючої організаційної культури з бажаною та розробляється план подальшого розвитку, який може включати встановлення нових цінностей, правил та інших атрибутів. Останній етап – контроль за впровадженням та виконанням змін. При виникненні неузгодженості – процедура починається спочатку, щоб встановити можливі причини збою.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Організаційна культура є важливою складовою внутрішнього середовища підприємства. Вона може розглядатися як її найбільша слабкість або сила, таким чином однією із головних завдань підприємства є досягнення успіху у створенні такої культури, яка б повністю відповідала організаційним потребам.

Проведений теоретичний аналіз показав, що організаційна культура має глибокий вплив на організаційні рішення, і тому її слід враховувати при перегляді внутрішніх факторів. Культура формує основу стратегій і впливає на елементи комунікаційного процесу та стратегічних відносин. Якщо підприємство ставить ціль реалізувати стратегії, то потрібно зосередитися на своїх сильних сторонах, і в такому випадку постає необхідність у стабільній організаційній культурі, завдяки якій впровадження будь-яких змін є поступовим та стабільним. Проте, існує можливість того, що організаційна культура буде протистояти новим стратегіям, що призведе до внутрішнього протистояння та згубних наслідків для підприємства. З цією метою було



запропоновано сім положень, які відображають вплив організаційної культури на стратегічне управління. Завдяки ним було встановлено такі залежності:

організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент, який направляє всі підрозділи підприємства на досягнення спільних цілей;

вплив на організаційну культуру здійснюється на основі атрибутів;

сучасне розуміння складових системи управління підприємства спирається на опосередкований взаємозв'язок її з організаційною культурою;

на формування організаційної культури впливають дві групи факторів: внутрішні та зовнішні;

формування організаційної культури необхідно здійснювати у відповідності до стратегії підприємства;

для формування організаційної культури у відповідності до стратегічного управління необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого;

послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства складається з чотирьох етапів: поверхнева оцінка, глибинна оцінка, формування, контроль.

Таким чином, культура визначає організаційні межі та створює відчуття ідентичності у членів підприємства. Крім того, це допомагає формувати особливі зобов'язання для колективу щодо досягнення організаційних цілей.

## Висновки до розділу 1

1. Було проведено морфологічний аналіз понять «організаційна культура» та «стратегічне управління», який дозволив систематизувати теоретичні ознаки та встановити ключові аспекти даних термінів. Проте у процесі аналізу було встановлено, що серед сукупності визначень терміну «організаційна культура» немає єдиного, що включав би усі ключові слова, тому було запропоновано

власне – «система цінностей та норм, що включають символи, традиції, правила, явища та використовуються задля організації поведінки членів колективу, вирішення проблем та підвищення потенціалу підприємства». Також, на основі даного аналізу, було встановлено, що визначення поняття «стратегічне управління» де воно розуміється як «процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою і реалізацією стратегій, спрямованою на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища» є найбільш змістовним.

2. У результаті дослідження моделей та типів організаційної культури, які були запропоновані на різних етапах розвитку світової економіки, було запропоновано відповідність типів організаційної культури, яка включає типи схожі за цінностями, ступені згуртованості, стилем керівництва та метою. Таким чином, було виявлено, що існуючі класифікації культур представляють подібні типи, які відрізняються своєю направленістю та середовищем існування. На основі отриманих даних, для використання у подальших досліджень, було виокремлено наступні типи культур: бюрократична культура, культура завдання, ринкова культура, адхократична культура, кланова культура.

3. Однією із найважливіших складових змісту стратегічного управління є встановлення та подальше впровадження стратегії підприємства, що ґрунтується на багатьох факторах серед яких можна виділити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування місії та цілей організації, визначення нормативів поведінки. Представлені елементи у зв'язку з характеристиками організаційної культури, етапами її формування та факторами впливу, зображають чітку залежність впливу культури на стратегічне управління.

4. Місце організаційної культури в системі стратегічного управління виражається у цілях і завданнях, принципах, законах та закономірностях, методах управління та комунікації. Тобто вона присутня у кожному елементі та на кожному етапі стратегічного управління, допомагає встановити зв'язок між

стратегіями та персоналом, що дозволяє підприємству впроваджувати зміни без відволікання на проблеми пов'язані з поведінкою. Одним із положень, які формують методичний підхід стосовно даного взаємозв'язку, є ініціатива щодо введення нового типу організаційної культури – «культура інтересів», який є відображенням сучасного стану суспільства, взаємовідносин та ринку.

6. Послідовність формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням включає чотири етапи – поверхнева оцінка, глибинна оцінка, формування та контроль, які, в свою чергу, базуються на запропонованих положеннях та включають необхідні елементи стратегічного управління. На відміну від попередніх досліджень – дана послідовність більш детально описує кожен рівень, а етапи включають необхідні компоненти та характеристики, які доцільно впроваджувати саме в період стратегічної направленості підприємства.

Основні висновки і пропозиції першого розділу опубліковано у роботах [11, 14, 16, 18, 22, 73, 75].

Список використаних джерел [1, 4, 8, 9, 10, 20, 27, 28, 29, 30, 33, 38, 40, 44, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 66, 73, 76, 78, 79, 81, 82, 85, 86, 87, 89, 90, 92, 93, 100, 103, 104, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 128, 127, 129, 130, 131, 134, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 151, 154, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 166, 167, 169, 170, 171, 173, 177, 179].

## РОЗДІЛ 2

### СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз стратегій підприємств

Існує безліч літератури [3, 24, 83, 84, 102, 105, 146, 155] стосовно важливості встановлення чіткої стратегії, яка буде працювати на ефективність підприємства. Тож, за основу розуміння поняття «стратегія», візьмемо визначення А. Чандлера [142], де сказано, що «це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».

Також слід розуміти, що стратегія повинна забезпечувати стійку конкурентну позицію організації та досягнення основних цілей [12]. Критеріями ефективної стратегії є наступні характеристики, представленні А. Волшонковою [34], які взаємодоповнюють один одного та посилюють:

- 1) психічна коректність – усвідомлення того, що стратегічний менеджмент – це синтез науки, мистецтва та практики управління;
- 2) ситуаційність – ефективна стратегія інтегрує характерні риси конкретної ситуації ключових факторів на майбутнє;
- 3) унікальність – організація повинна відрізнятися від своїх конкурентів, ця різниця повинна бути основою для стратегічних конкурентних переваг;
- 4) майбутня невизначеність як стратегічна можливість – сучасна стратегія повинна мати можливість перетворювати зміни у зовнішньому середовищі на їх конкурентну перевагу;
- 5) гнучкість – для реалізації нових можливостей зовнішнього середовища стратегічні зміни організації повинні бути адекватними змінами у її зовнішніх проявах .

Спостереження спостереження і спеціальні дослідження щодо стратегій сучасних підприємств були опубліковані в науковій статті автора [73], де докладно викладена класифікація стратегій, а так само обґрунтовані передумови їх впровадження.

Як свідчить аналіз літератури [3, 21, 24, 28, 31, 80, 83, 84, 116, 149, 159], невід'ємною частиною аналізу стратегій підприємств є SWOT аналіз, який є одним із самих ефективних інструментів стратегічного менеджменту.

Окрім того, в статті [81] зазначається, що переваги SWOT аналізу полягають в тому, що він дозволяє досить просто, в правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару або послуги в галузі, і тому є найбільш популярним інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

У статті О. Воронко [35] зазначено, що SWOT-аналіз розроблений американськими економістами і отримав свою назву як аббревіатуру з перших літер слів:

S – переваги (strength);

W – недоліки (weaknes);

O – можливості (opportunities);

T – загрози (threats).

Призначення цього методу аналізу полягає у визначенні існуючих у господарській діяльності підприємства переваг і недоліків, а з погляду на перспективу – у виявленні можливостей подальшої успішної діяльності і подій, які можуть їй загрожувати.

Проте, як зазначено в [63], у ряді випадків при розробці стратегії з використанням SWOT аналізу виникає необхідність кількісної оцінки SWOT факторів. При цьому виникають складнощі не тільки власне з кількісною оцінкою, але і з вибором параметрів оцінки. Для цієї мети на практиці пропонуються різні варіанти.

Тому, для спрощення порівняння різних ризиків представляють наслідки їх реалізації у вигляді одного числа. Для цієї мети використовується таке

поняття як ранжування ризиків [36]. Для кожного ризику визначається рейтинг ризику (RR - risk ranking). Визначення RR здійснюється шляхом перемноження сили (потужності) впливу та ймовірності ризику. З урахуванням використання процедури «зважування» рейтинг ризику являє собою деяку інтегровану оцінку:

$RR = \text{Зважена оцінка ступеня впливу ризику} \times \text{Ймовірність ризику.}$

За аналогією для випадку оцінки SWOT факторів при розробці стратегії доцільно використовувати такі параметри:

Вага – важливість фактора для галузі. Частка від одиниці або від 100%.  
Сума ваг всіх факторів = 1 (або 100%).

Сила (потужність) впливу – вплив на компанію. Оцінюється в балах за шкалою найкращою для дослідника (1-4, 0-6, 1-10 та ін.).

Зважена оцінка сили впливу – вага помножена на силу впливу.

Ймовірність впливу на підприємство – ступінь впевненості спостерігача в тому, що якийсь фактор вплине на підприємство в майбутньому. Частка від одиниці або від 100% для кожного фактора.

Рейтинг фактора – зважена оцінка помножена на ймовірність.

Таким чином, для визначення рейтингу, будуть використовуватися наступне ранжування факторів (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Ранжування факторів SWOT аналізу [63]**

	Фактор	Оцінка
A.	Вага (важливість для галузі)	0-1
B.	Сила (потужність) впливу на підприємство	0-6 балів
C.	Ймовірність впливу на підприємство	0-1
D.	Рейтинг	$D=A \times B \times C$

Для того, щоб визначити стратегії підприємства та провести аналіз було вирішено використати дані таких підприємств: ТОВ «Стальконструкція ЛТД»; ТОВ «Стальконструкція 1»; ПрАТ «Будметал»; ТОВ «Незалежна консультаційна група»; ТОВ «Компанія «Бел-Гер», які представляють різні

галузі та типи підприємств, що дає змогу сформуванню узагальнених висновків. Спираючись на теоретичний аналіз, проведений в розділі 1 та виділену класифікацію стратегій, факторів впливу, проведемо аналіз у два етапи. На першому – встановимо тип стратегії, на другому – здійснимо SWOT-аналіз по кожному підприємству, щоб встановити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на вибір як стратегії, так і організаційної культури підприємства.

Використовуючи інформацію, що представлена на сайті [64] та надана керівництвом – компанія ТОВ «Стальконструкція ЛТД» Харківського регіону виконує будівельно-монтажні роботи промислового і цивільного призначення, монтує металокаркаси і збірний залізобетон, а також об'єкти підвищеної складності виконання, інженерно-технічні споруди та монтаж технологічного обладнання.

Підприємство проектує об'єкти промислового і цивільного будівництва, розробляє робочі креслення КМД, виготовляє металокаркаси, робить нульовий цикл, виконує будівельну частину будівель, споруд, інженерно-технічні комунікації, електромережі, водопровід, гаряче водопостачання, каналізацію і всі види оздоблювальних робіт і здає об'єкти під «ключ».

Приклади об'єктів, що виконувались ТОВ «Стальконструкція ЛТД»: стадіон «Металіст», ПАТ «ДТЕК Допрнопольска ЦОФ», ТОВ «АВТОАРТ» (автосалонг «Тойота», м. Суми), ТОВ «Шкода» (автосалон «Шкода», м. Харків), ТОВ «НЬЮ СИСТЕМС АМ» (будівництво Міжнародного аеропорта, м. Харків), ДУ «Інститут медичної радіології ім. С. П. Григорєва АМН України» (загальнобудівельні роботи радіологічного корпусу), ГКПКХ «Харківкомуночиствод» та багато інших (додаток 3).

На підприємстві працює 90 працівників, включаючи адміністративний персонал та керівництво.

При проведенні дослідження було визначено, що дане підприємство притримується стратегії скорочення витрат. Її основна ідея – пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх

скорочення. Дана стратегія має певні відмітні особливості, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також в тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей. Це обґрунтовано такими факторами як: висока конкуренція (більшість будівельних фірм із сучасними технологіями виробництва, унікальні замовлення, що потребують саме металоконструкції надходять не так часто), неможливість виплачувати конкурентні заробітні плати, «витік» кваліфікованих співробітників.

Дана ситуація вимагає як від керівництва, так і від співробітників злагодженої роботи, рішучих дій та, часом, кардинальних змін. Саме тому впровадження стратегій «скорочення» повинно бути узгоджено зі всім колективом та мати план на майбутнє.

Ціль підприємства – максимально скоротити витрати задля того, щоб залишитися на ринку та розробити подальший план дій.

Задачі – скорочення наймання; припинення виробництва на яке немає достатнього попиту; звільнення персоналу, що втратив свою необхідність у зв'язку із зменшенням потужностей.

Узагальнюючи все вищезазначене, можна стверджувати, що і малі, і великі організації, як правило, борються з високими операційними витратами. Ця проблема, мабуть, важливіша для нових підприємств, які не приносять достатнього доходу, щоб збалансувати свої витрати на діяльність. Застосування стратегій зменшення витрат допоможе значно збільшити прибуток, проте є багато витрат, яких просто не можливо уникнути. До них відносяться заробітна плата, витрати на обслуговування приміщень, у деяких випадках оренда, закупівля матеріалів та багато іншого. При плануванні заощаджень, необхідно враховувати, що при кількох необачних витрат можна повернутися до початку планування даної стратегії.



Однак, застосовуючи правильні стратегії зменшення витрат, можливо скоротити операційні витрати та вести прибутковий бізнес.

У табл. 2.2. представлено SWOT-аналіз, який включає не тільки перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, але й ранжування ризиків ТОВ «Стальконструкція ЛТД».

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз ТОВ «Стальконструкція ЛТД»

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
<b>Сильні сторони</b>				
Сильна конкурентна позиція на ринку	0,2	6	0,15	0,018
Багато років досвіду	0,15	5	0,15	0,11
Виробничі потужності	0,15	5	0,15	0,11
Злагоджений персонал	0,05	5	0,09	0,023
Гарна репутація	0,15	5	0,15	0,023
Власне виробництво	0,15	5	0,08	0,06
Географічні можливості	0,1	4	0,15	0,06
Коллективні заходи	0,05	4	0,08	0,016
<b>Слабкі сторони</b>				
Вузька спеціалізація	0,05	1	0,05	0,0025
Не конкурентна заробітна плата	0,2	6	0,2	0,24
Технологічна застарілість	0,2	5	0,2	0,2
Швидкий розвиток конкурентів	0,1	4	0,15	0,06
Брак фінансових ресурсів	0,15	5	0,1	0,075
Брак персоналу	0,1	4	0,15	0,06
Відсутність об'єму заказів	0,2	5	0,15	0,15
<b>Можливості</b>				
Розвиток ринку будівництва	0,3	5	0,35	0,53
Можливість входу на нові сегменти	0,15	4	0,2	0,12
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних напрямленостей	0,2	5	0,1	0,1
Диверсифікація продукту	0,35	6	0,35	0,74
<b>Загрози</b>				
Зміни в потребах споживачів	0,15	4	0,05	0,03
Соціально-політична нестабільність	0,2	5	0,15	0,15
Економічна нестабільність	0,2	6	0,2	0,24
Зменшення частки ринку	0,05	4	0,15	0,03
Збільшення конкурентних підприємств	0,13	5	0,1	0,065
Поява нових технологій	0,05	4	0,1	0,02
Зменшення купівельної можливості споживачів	0,2	5	0,2	0,2
Підняття цін постачальниками	0,02	4	0,05	0,004

Таким чином, згідно із результатами рейтингу, основними факторами сильної сторони є багато років досвіду та виробничі потужності; слабкі сторони – не конкурентна заробітна плата та технологічна застарілість; серед можливостей – диверсифікація продукту; серед загроз – економічна нестабільність. Дані фактори є важливою складовою при визначення стратегічної направленості підприємства.

Даний аналіз показує існуючі сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози. В рамках даного дослідження, однією з найважливіших тем є стратегічне планування, і саме SWOT-аналіз дозволяє визначити перспективи для подальшого планування.

Наступне підприємство – ТОВ «Стальконструкція 1» [114]. Її спеціальність покриває такі види діяльності:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- механічне оброблення металевих виробів;
- будівництво інших споруд;
- інші спеціалізовані будівельні роботи.

За останні два роки ТОВ «Стальконструкція 1» виповнила реконструкцію та монтажні роботи на таких об'єктах: ЧАО «МК «АЗОВСТАЛЬ», ПАТ «Харківський плитковий завод», ПАТ «ФЕД», ТОВ «Майдан-Вільський кар'єр» та інші.

Тож можна бачити, що дане підприємство спрямоване на більш дрібне виробництво, яке дає можливість виконувати більше замовлень, які надходять із невеликих структур.

Таким чином дана організація притримується стратегії прямої вертикальної інтеграції, що йде вперед. Вона виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний в тих випадках,

коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи. Це особливо актуально для підприємств, що займаються вузькоспрямованою діяльністю або важкою промисловістю. Дана стратегія дозволяє самостійно керувати поставками (вибирати матеріали, що підходять за якістю/ціною), здійснювати відправку товарів (не залежати від логістичних компаній) та контролювати увесь процес, що супроводжує залучення сторонніх організацій.

Окрім того, стратегія прямої вертикальної інтеграції дуже актуальна коли підприємство знаходиться на підйомі свого бізнесу, проте використання стратегій диверсифікованого росту протирічить довгостроковим планам, а стратегії концентрованого росту не відповідають сучасному стану бізнесу.

Ціль підприємства – домогтися контролю над посередницькими структурами.

Задачі – задля посилення контролю над постачальниками необхідно дійти згоди щодо постійної поставки певної кількості сировини протягом визначеного періоду часу та домовитися про фіксовану ціну на неї.

На даному підприємстві працює 126 працівників, включаючи адміністративний персонал та керівництво.

SWOT-аналіз ТОВ «Стальконструкції 1» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ТОВ «Стальконструкція 1»

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
Сильні сторони				
Конкурентні переваги при виготовленні саме металоконструкцій	0,15	6	0,15	0,135
Впізнаване ім'я	0,15	5	0,1	0,075
Багато років досвіду	0,15	5	0,1	0,075
Добре вивчений ринок	0,05	5	0,1	0,025
Повний цикл співробітництва із споживачем – від виготовлення конструкцій до їх установки	0,3	6	0,25	0,45
Кваліфікований персонал	0,2	5	0,15	0,15
Власна логістика	0,05	4	0,15	0,03

## Продовження таблиці 2.3

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
Слабкі сторони				
Слабка репутація на ринку житлових будівель	0,2	4	0,15	0,12
Не конкурентна заробітна плата	0,25	6	0,3	0,45
Повільний процес виробництва (за рахунок застарілих технологій)	0,3	5	0,2	0,3
Нестабільні замовлення	0,1	6	0,15	0,09
Низькі темпи зростання	0,15	5	0,2	0,15
Можливості				
Входження на ринок житлових будівель	0,3	6	0,3	0,54
Об'єднання з конкурентами задля надання своїх послуг	0,25	5	0,3	0,375
Встановлення контролю над постачальниками	0,15	4	0,15	0,09
Споріднена диверсифікація	0,3	5	0,25	0,375
Загрози				
Економічна нестабільність	0,35	6	0,25	0,525
Конкуренція	0,15	5	0,2	0,15
Прагнення споживачів до швидкого реалізування	0,15	4	0,15	0,09
Зменшення приватних замовлень	0,25	5	0,2	0,25
Переманювання співробітників	0,1	5	0,2	0,1

Згідно з результатами дослідження, для ТОВ «Стальконструкція 1» серед сильних сторін найвпливовішою є повний цикл співробітництва із споживачем – від виготовлення конструкцій до їх установки; найслабкіша сторона – не конкурентна заробітна плата; найвигідніша можливість – входження на ринок житлових будівель; щодо загроз – економічна нестабільність.

Представлений аналіз дає чітке розуміння, що конкурентне середовище на даному ринку є дуже жорстким і для входу на нього необхідні сучасні технології, гарна репутація та стабільність.

Наступне підприємство – ПрАТ «Будметал» [94]. Дане товариство займається виробництвом металообробних машин; виробництвом будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; надає в оренду устаткування,

власне чи орендоване нерухоме майно; займається будівництвом житлових і нежитлових будівель.

Дана організація почала свою діяльність у 2010 році і зайняла одне з передових місць на ринку будівництва та виробництва металевих частин конструкцій не тільки в Харківському регіоні, а й по всій Україні.

Місія даного товариства – виготовлення та будівництво якісного продукту, залучаючи для цього висококваліфікований персонал. Більш ніж за 10 років свого існування сформований постійний склад висококваліфікованого адміністративно-технічного персоналу.

У колективі компанії працює близько 25 людей – спеціалісти високого рівня, які безперечно зарекомендували себе у даній сфері.

Після детального аналізу поточної ситуації на підприємстві та майбутніх перспектив було зроблено висновок, що на даний момент підприємство притримується стратегії центральної диверсифікації. Це обґрунтовується початком виробництва устаткування для обробки металу, яке наразі здається в оренду для невеликих підприємств, що не мають можливості для його придбання або виготовлення. Це дає підставу говорити про те, що ПрАТ «Будметал» не може розвиватися на даному ринку і потребує додаткових можливостей.

Більш того, підставою для вибору даної стратегії послугувало значне зменшення замовлень та необхідність підтримувати діяльність підприємства за рахунок існуючих можливостей.

Цілі – виробництво нових продуктів та пошук можливостей на освоєному ринку.

Задачі – пошук можливих орендаторів устаткування, підготовка невикористовуваних приміщень до експлуатації.

У табл. 2.4. представлений SWOT-аналіз ПрАТ «Будметал», в якому також виконано аналіз кожного фактора за допомогою встановлення рейтингів.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз ПрАТ «Будметал»**

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
<b>Сильні сторони</b>				
Унікальне та якісне виробництво	0,3	6	0,3	0,54
Професійна команда	0,15	5	0,2	0,15
Постійні клієнти	0,1	5	0,1	0,05
Відносно стабільні замовлення	0,2	5	0,15	0,15
Сучасне обладнання	0,15	5	0,1	0,075
Згуртований колектив	0,1	5	0,15	0,075
<b>Слабкі сторони</b>				
Вузька направленість	0,1	4	0,1	0,04
Швидкий розвиток конкурентів	0,15	5	0,15	0,113
Нестача кваліфікованих робітників	0,2	5	0,15	0,15
Не конкурентна заробітна плата	0,2	6	0,3	0,36
«Плинність» кадрів	0,2	5	0,15	0,15
Небажання «йти в ногу з часом»	0,15	5	0,15	0,113
<b>Можливості</b>				
Розширення географії	0,3	6	0,3	0,54
Зростання ринку	0,3	5	0,15	0,225
Вертикальна інтеграція	0,25	5	0,2	0,25
Розширення виробництва	0,15	5	0,15	0,113
Зниження витрат за рахунок новітніх технологій	0,1	4	0,2	0,02
<b>Загрози</b>				
Нестабільна економічна ситуація	0,3	6	0,25	0,45
Зменшення частки ринку	0,05	5	0,15	0,038
Банкрутство	0,05	6	0,25	0,075
Підвищення цін на видатковий матеріал	0,15	4	0,05	0,03
Впровадження на ринку більш сучасних технологій	0,2	4	0,15	0,12
Уповільнений темп зростання ринку	0,25	4	0,15	0,15

Кількісна оцінка факторів ПрАТ «Будметал» дозволила виявити, що серед сильних сторін найбільш вигіднішою для підприємства є унікальне та якісне виробництво – саме на цей фактор слід спиратися при виборі стратегії; стосовно слабких сторін, то не конкурентна заробітна плата має найбільший пріоритет; серед можливостей домінує розширення географії, що може стати

вагомим фактором при виборі майбутньої стратегії; щодо загроз – нестабільна економічна ситуація є найвагомішою.

ТОВ «Незалежна консультаційна група» є підприємством по наданню послуг, що працює з 2010 року. Основною діяльністю є готельний бізнес. Готель «Kalyna» [41] має 40 номерів різних категорій, бар/ресторан, банкетний зал, послуги конференц-залу. Так як він розташований неподалеку від аеропорту, то у вартість входить безкоштовний трансфер аеропорт-готель-аеропорт. Загалом це сучасний готель, що пропонує широкий спектр послуг для відвідувачів та усе необхідне для проживання та проведення конференцій.

На даний момент товариство притримується стратегії концентрованого зростання, що передбачає посилення позицій компанії на ринку. В рамках даної стратегії може вдосконалюватися продукт, що випускається, в нашому випадку – послуги, що надаються.

Згідно із отриманою інформацією, на підприємстві працює 18 працівників, включаючи адміністративний персонал.

На даний момент ціль підприємства це посилення позицій на ринку. Задачі – аналіз ринку, для визначення перспектив; розробка заходів щодо вдосконалення послуг, що надаються. SWOT-аналіз ТОВ «Незалежна консультаційна група» представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ТОВ «Незалежна консультаційна група»

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
Сильні сторони				
Сучасний інтер'єр та екстер'єр	0,09	6	0,09	0,049
Наявність конференц-залу	0,05	4	0,07	0,004
Усе необхідне в номері	0,1	5	0,08	0,04
Трансфер	0,07	4	0,06	0,017
Парковка	0,06	5	0,05	0,015
Розташування (біля аеропорту)	0,09	6	0,1	0,054
Конкурентна заробітна плата	0,1	6	0,1	0,06
Достатні фінансові ресурси	0,09	5	0,1	0,045
Стабільний ринок	0,1	5	0,1	0,05
Використання маркетингу	0,09	5	0,08	0,36

## Продовження таблиці 2.5

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
Сильні сторони				
Гарний менеджмент	0,09	6	0,09	0,049
Злагоджений колектив	0,07	5	0,08	0,028
Слабкі сторони				
Середні темпи зростання	0,25	5	0,3	0,375
Менше послуг, що надаються, ніж конкурентів	0,25	6	0,3	0,45
Висока конкурентність	0,35	5	0,25	0,438
Залежність від сезону	0,15	4	0,15	0,09
Можливості				
Зростання ринку	0,3	5	0,25	0,375
Розширення мережі	0,25	6	0,25	0,375
Надання додаткових послуг	0,15	6	0,2	0,18
Поліпшення співробітництва з онлайн платформами	0,3	5	0,3	0,45
Загрози				
Нестабільна економічна ситуація	0,3	6	0,3	0,54
Постійна конкуренція	0,15	4	0,2	0,12
Втрата стабільності	0,4	6	0,4	0,96
Зміна в потребах і смаках споживачів	0,15	4	0,1	0,06

SWOT-аналіз ТОВ «Незалежна консультаційна група» показав, що для даного підприємства конкурентною перевагою є розташування та конкурентна заробітна плата, що є важливим для даної сфери діяльності; серед слабких сторін слід виділити надання меншої кількості послуг, ніж конкуренти (наприклад, обслуговування банкетів, кейтеринг чи клубні пропозиції); до однієї з найперспективніших можливостей відноситься поліпшення співробітництва з онлайн платформами, що підвищить впізнаваність та забезпечить більший потік відвідувачів; стосовно загроз, то втрата стабільності може принести непоправні збитки, що сповільнить можливість подальшого розвитку.

Останнє підприємство, що використовується в даному дослідженні це ТОВ «Компанія «Бел-Гер» [88]. Дане підприємство працює на ринку виробництва солоду і з часу появи виробництва пива в Україні у 1905 році.



Раніше компанія була більш відома як виробник питної води в банках і пляшках, такі як натуральна мінеральна вода, лимонад, газована вода і м'які напої, квас. Окрім того вони пропонували безалкогольні напої, що постачаються оптом, включаючи фруктові та сильногазовані напої.

У зв'язку із великою конкуренцією та застарілим обладнанням на даний момент підприємство займається лише виготовленням солоду, що налічує більш ніж 15 видів, та, з недавнього часу, зернової кави. Представлена продукція відпускається як для оптових покупців, так і для роздрібною торгівлі.

Всього на підприємстві працює 27 людей, включаючи робітників та обслуговуючий персонал.

Компанія «Бел-Гер» має багатий досвід у даній сфері, проте ринок є дуже вузькоспрямованим, а конкуренти – підприємства, що мають більші потужності та власне виробництво кінцевого продукту.

Проте, не зважаючи на це, підприємство на власному виробництві має:

- власне устаткування та кваліфікований персонал;
- торгову марку;
- послуги з редагування та систематичного обслуговування обладнання;
- надання інформації та допомога у програмах просування продукції від виробника;

- сертифікати та інші документи, що стосуються якості продукції.

Беручи до уваги специфіку оптового продажу, вони гарантують:

- постачання заявлено-якісної продукції;
- максимальну лінійку продуктів, що є на даному ринку;
- оперативність, злагоджену систему поставок та найкращі ціни від виробника;
- документи, що засвідчують якість продукції;
- публічність та інформативність.

Місія підприємства – виготовлення продукції, здатної задовольнити потреби споживача та завоювати їх довіру.

Стратегічна направленість та важливість внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства, розрахована за допомогою метода кількісної оцінки, представлена у SWOT-аналізі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз ТОВ «Компанія «Бел-Гер»**

Фактори	Вага (важливість для галузі)	Сила (потужність) впливу на підприємство	Ймовірність впливу на підприємство	Рейтинг
<b>Сильні сторони</b>				
Якісне виробництво	0,15	6	0,14	0,126
Великий асортимент продукції	0,11	6	0,14	0,092
Кваліфіковані працівники	0,11	6	0,12	0,079
Відсутність «плинності» кадрів	0,08	5	0,1	0,04
Орієнтованість як на великий, так і на середній/малий бізнес	0,12	5	0,1	0,06
Налагоджена логістика	0,12	6	0,11	0,079
Індивідуальний підхід до кожного клієнта	0,09	4	0,07	0,025
Робоча клієнтська база	0,08	5	0,12	0,048
Налагоджені відносини із постачальниками	0,14	6	0,1	0,084
<b>Слабкі сторони</b>				
Застаріле обладнання та технології	0,13	5	0,19	0,124
Нижчі за середні темпи зростання	0,15	5	0,17	0,128
Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами	0,12	6	0,15	0,108
Недоліки в стратегічній діяльності	0,12	5	0,15	0,09
Небажання розширювати виробництво	0,19	6	0,11	0,125
Відсутність диверсифікації (при наявності можливості)	0,2	6	0,15	0,18
Значні постійні витрати	0,09	4	0,08	0,029
<b>Можливості</b>				
Розширення ринку збуту	0,35	6	0,25	0,525
Входження на нові ринки	0,2	5	0,25	0,25
Участь у форумах та виставках	0,1	4	0,1	0,04
Споріднена диверсифікація	0,25	6	0,25	0,375
Використання нових технологій	0,1	5	0,15	0,075
<b>Загрози</b>				
Поява конкурентів ( у тому числі іноземних)	0,3	5	0,25	0,375
Переманювання клієнтів конкурентами	0,1	5	0,2	0,1
Економічна нестабільність	0,3	5	0,3	0,45
Затримка поставок сировини	0,3	6	0,25	0,45

Проаналізувавши внутрішні та зовнішні фактори ТОВ «Компанія «Бел-Гер», можна зробити висновок, що однією із найсильніших сторін є якісне виробництво, і це може бути суттєвою конкурентною перевагою; із перерахованих слабких сторін, значно виділяється відсутність диверсифікації при наявності необхідного обладнання та супутніх інструментів; серед можливостей переважає розширення ринку збуту, що значно посилить перспективи; стосовно загроз – економічна нестабільність та затримка поставок сировини є найбільш вагомими.

Сутність вищевикладеного зводиться до того, що дане підприємство використовує стратегію центрованої диверсифікації, що полягає у використанні вже існуючої технології для виготовлення зернової кави та стратегії скорочення в цілому, що передбачає зниження виробничих потужностей до рівня лише оптової торгівлі. Це забезпечить зниження операційних витратів і дозволить направити кошти на розвиток нового продукту.

Метою підприємства є просування нового продукту та скорочення виробничих потужностей основного.

При цьому необхідне виконання таких задач – визначення можливих споживачів для нового продукту; визначення оптимального об'єму виробництва існуючого продукту.

Загалом, проведення SWOT-аналізу саме у взаємозв'язку із визначенням кількісної оцінки факторів має ряд переваг:

- визначення найважливішого фактора, що може використано у стратегічному управлінні;

- порівняння вагомості впливу визначених факторів як всередині підприємства так і серед конкурентів;

- у цілому, система ранжування може використовуватися як для повного аналізу стану підприємства, так і для конкретної групи факторів.

Звісно, результати такого аналізу можуть відрізнятися в залежності від того, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, які поставлені цілі та хто проводить даний аналіз, тобто чи володіє фахівець необхідною

інформацією стосовно як внутрішнього так і зовнішнього функціонування підприємства.

Аналізуючи змістовні аспекти, що були описані вище ми приходимо до висновку про необхідність узагальнення отриманих даних та представлені їх у більш обмеженому вигляді, що дозволить одночасно оцінити вагомий виклад матеріалу. Узагальнені дані представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Аналіз стратегій підприємств

Підприємство	Існуюча стратегія	Цілі	Задачі
ТОВ «Стальконструкція ЛТД»	Стратегія скорочення витрат	Скорочення витрат	Скорочення наймання; припинення виробництва; звільнення персоналу.
ТОВ «Стальконструкція 1»	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Контроль над посередницькими структурами	Дійти згоди щодо постійної поставки певної кількості сировини протягом визначеного періоду часу та домовитися про фіксовану ціну на неї
ПрАТ «Будметал»	Стратегія центрованої диверсифікація	Виробництво нових продуктів та пошук можливостей на освоєному ринку.	Пошук орендарів, підготовка приміщень до здачі в експлуатацію.
ТОВ «Незалежна консультаційна група»	Стратегія концентрованого зростання	Посилення позицій на ринку.	Аналіз ринків, розширення послуг.
ТОВ «Компанія «Бел-Гер»	Стратегія центрованої диверсифікації	Просування нового продукту; скорочення виробництва для існуючого.	Визначення можливих споживачів для нового продукту; визначення оптимального об'єму виробництва існуючого продукту.

Виявлення специфічних особливостей представлених підприємств та їх областей діяльності є тим підґрунтям, на якому будуються всі інші аспекти дослідження. Саме тому, окрім даних стосовно поточних стратегій є об'єктивним консолідувати дані щодо сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Зведені дані представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Узагальнений SWOT-аналіз підприємств

	ТОВ «Стальконструкція ЛТД»	ТОВ «Стальконструкція 1»	ПрАТ «Будметал»	ТОВ «Незалежна консультативна група»	ТОВ «Компанія «Бел- Гер»
<b>Сильні сторони</b>					
Стабільний ринок	-	-	+	+	+-
Сильні конкурентні переваги	+-	+-	+	+	+-
Конкурентна заробітна плата	-	-	-	+	+-
Кваліфікований персонал	+	+	+	+	+
Досвід	+	+	+	+	+
<b>Слабкі сторони</b>					
Застаріле обладнання	+	+	-	-	+
Небажання впроваджувати інноваційні ідеї	+	+	+	-	+-
Значні постійні витрати	+	+	-	-	+
Низькі темпи зростання	+	+	-	-	+
Велика конкуренція	+	+	+	+	+
<b>Можливості</b>					
Диверсифікація продукту	+	+	-	-	+
Розширення ринку збуту	+	-	+	+	+
Входження на новий ринок	+	+	-	-	+
Використання нових технологій	-	-	+	-	+
Вертикальна інтеграція	-	-	+	+	-
<b>Загрози</b>					
Нестабільна економіка	+	+	+	+	-
Підвищення цін на сировину	+	+	+	-	+
Поява нових конкурентів	+	-	-	+	-
Зміна в потребах і смаках споживачів	+	-	-	+	-
Зменшення частки ринку	+	-	+	-	-

У представленій таблиці наведено декілька основних факторів, що визначають внутрішні і зовнішні чинники стратегічної направленості підприємства. Було прийнято рішення представити п'ять найважливіших, на нашу думку, пунктів, які загально описують поточну ситуацію та за допомогою яких можна зробити висновки щодо стратегічного планування представлених підприємств. До внутрішніх можна віднести сильні та слабкі сторони: стабільний ринок, сильні конкурентні переваги, конкурентна заробітна плата,

кваліфікований персонал, досвід, застаріле обладнання, небажання впроваджувати інноваційні ідеї, значні постійні витрати, низькі темпи зростання та велика конкуренція. Як можна бачити, ТОВ «Незалежна консультаційна група» має найкращі показники, далі йдуть ТОВ «Компанія «Бел-Гер», ПрАТ «Будметал», ТОВ «Стальконструкція ЛТД» та ТОВ «Стальконструкція 1». У той же час, ТОВ «Стальконструкція ЛТД» та ТОВ «Стальконструкція 1» має найбільшу кількість слабких сторін, що означає обмежену позицію на ринку.

До зовнішніх чинників відносяться можливості та грози: диверсифікація продукту, розширення ринку збуту, входження на новий ринок, використання нових технологій, вертикальна інтеграція, нестабільна економіка, підвищення цін на сировину, поява нових конкурентів, зміна в потребах і смаках споживачів, зменшення частки ринку. Таким чином, найбіль перспективним підприємством є ТОВ «Компанія «Бел-Гер», а ТОВ «Стальконструкція ЛТД» схильна до негативного зовнішнього впливу.

Окрім того, проведений кількісний аналіз факторів із виявленням рейтингу серед елементів внутрішнього і зовнішнього впливу. Який показав, що для ТОВ «Стальконструкція ЛТД» найвигіднішими сильними сторонами є багаторічний досвід та виробничі потужності; для ТОВ «Стальконструкція 1» – повний цикл співробітництва із споживачем – від виготовлення конструкцій до їх установки; ПрАТ «Будметал» та ТОВ «Компанія «Бел-Гер» лідирують в унікальному та якісному виробництві; ТОВ «Незалежна консультаційна група» – розташування та конкурентна заробітна плата.

Серед слабких сторін у трьох підприємствах переважає не конкурентна заробітна плата, що свідчить про недостатні фінансові ресурси через ситуацію на ринку; готель «Kalyna» надає менше послуг, ніж конкуренти, а ТОВ «Компанія «Бел-Гер» не вводить диверсифікацію незважаючи на існуючі можливості.

Серед факторів можливостей найбільший рейтинг мають диверсифікація продукту, входження на новий ринок, розширення географіїполіпшення співробітництва з онлайн платформами та розширення ринку збуту.

Щодо загроз – на всіх підприємствах найбільшу кількість балів отримала економічна нестабільність, що свідчить про залежність підприємств не тільки від ситуації на ринку України, а й в усьому світі.

Загалом, можна стверджувати, що результати отримані в ході подібного аналізу можна використовувати для всебічного розбору ситуації на підприємстві, при встановленні цілей та майбутніх перспектив.

## 2.2. Аналіз організаційних культур на підприємствах

Організаційна культура відіграє вкрай важливу роль у функціонуванні будь-якої організації. Вона бере участь у формуванні колективу, встановленні цінностей та прагненні робітників та персоналу рухатися в напрямку встановлених цілей [13, 91]. Звісно, на ринку України не всі підтримують дане направлення, адже лише нещодавно підприємства почали звертати увагу на те, що необхідно більше часу приділяти проблемам у колективі та запроваджувати заходи та тренінги, що будуть сприяти згуртуванню колективу та підтримувати плани керівництва.

Тому, перш за все, необхідно визначити рівень та тип організаційної культури, що домінує на підприємстві. Одним з варіантів такого аналізу є анкетування. У статтях автора [71, 72] викладено матеріал стосовно дослідження даної тематики та представлено вдосконалену анкету (додаток Е), що було використано на обраних п'яти підприємствах різного розміру та типу виробництва товарів/послуг. Аналіз організаційної культури також проведено в трьох напрямках: визначено тип, рівень організаційної культури та

проаналізовано загальний вплив організаційної культури на стратегічну направленість підприємства.

Напрямок 1. Визначення типу організаційної культури.

Згідно з зібраною та консолідованою в додатку Е інформацію, у табл. 2.9 представлено приклади питань щодо визначення типу організаційної культури та оформлення результатів опитування. Більш розгорнуто питання та спосіб отримання результатів розкрито у статті автора [71].

Таблиця 2.9

### Визначення типу організаційної культури

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) Б) В) Г) Д) Е)
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) Б) В) Г) Д) Е)
3	Контроль заснований перш за все на	А) Б) В) Г) Д) Е)
4	Мотивація частіше заснована на	А) Б) В) Г) Д) Е)
5	Організаційна структура в основному	А) Б) В) Г) Д) Е)
6	Основні цінності - це	А) Б) В) Г) Д) Е)
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Б) В) Г) Д) Е)
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) Б) В) Г) Д) Е)
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) Б) В) Г) Д) Е)
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) Б) В) Г) Д) Е)
11	Влада основана головним образом на	А) Б) В) Г) Д) Е)
12	Людей заохочують в основному за	А) Б) В) Г) Д) Е)
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) Б) В) Г) Д) Е)
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) Б) В) Г) Д) Е)

Ці питання допомагають визначити наступні типи організаційної культури: культура завдання, бюрократична культура, ринкова культура, адхократична культура, кланова культура, культура інтересів. На підприємстві домінує та організаційна культура, що набрала найбільшу кількість балів.

Напрямок 2. Визначення рівня організаційної культури.

Дане дослідження проводиться на основі анкети (табл. 2.10). Дані стосовно питань взято із статті автора [72], вони представляють опитування, що проведено на підприємствах для визначення рівня організаційної культури. Також в додатку Е представлено систему оцінювання та спосіб підрахунку



результатів. Слід зазначити, що для визначення рівня використовується шкала із трьох варіантів: високий, середній, низький, що є досить зрозумілим, як для співробітників, так і для його подальшого використання.

Таблиця 2.10

### Визначення рівня організаційної культури

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і ін.)	
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	
17	Робота для мене цікава.	
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	
22	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	
Всього		
Рівень організаційної культури:		

За допомогою цих двох опитувань було визначено тип та рівень організаційної культури.

Використовуючи дані анкети було проведено опитування на кожному із п'яти підприємств. Це дозволило визначити чи задовільні співробітники

веденням внутрішньоорганізаційної політики та чи підтримують таку направленість дій. Результати стосовно визначення типу організаційної культури ТОВ «Стальконструкція ЛТД» наведено у табл. 2.11. Всього прийняли участь в опитуванні 90 респондентів.

Таблиця 2.11

**Визначення типу організаційної культури  
ТОВ «Стальконструкція ЛТД»**

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 70 Б) 9 В) 7 Г) 1 Д) 2 Е) 1
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 22 Б) 0 В) 55 Г) 11 Д) 1 Е) 1
3	Контроль заснований перш за все на	А) 10 Б) 10 В) 61 Г) 2 Д) 3 Е) 2
4	Мотивація частіше заснована на	А) 15 Б) 3 В) 68 Г) 1 Д) 1 Е) 2
5	Організаційна структура в основному	А) 0 Б) 77 В) 9 Г) 0 Д) 0 Е) 4
6	Основні цінності - це	А) 0 Б) 56 В) 23 Г) 10 Д) 1 Е) 0
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 7 Б) 13 В) 26 Г) 44 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) 10 Б) 11 В) 54 Г) 13 Д) 2 Е) 0
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 24 Б) 9 В) 6 Г) 42 Д) 2 Е) 7
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 49 Б) 1 В) 4 Г) 36 Д) 0 Е) 0
11	Влада основана головним образом на	А) 49 Б) 16 В) 7 Г) 18 Д) 0 Е) 0
12	Людей заохочують в основному за	А) 36 Б) 7 В) 20 Г) 24 Д) 2 Е) 1
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) 11 Б) 13 В) 19 Г) 47 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) 46 Б) 23 В) 10 Г) 9 Д) 0 Е) 2
Тип організаційної культури: ринкова культура		

В табл. Е.2 додатку Е представлено систему підрахунку результатів, вона представляє набір відповідей для кожного типу організаційної культури. Респондент, відповідаючи на запитання, ставить відмітку біля правильної, на його погляд, відповіді та яка культура набере більшу кількість відповідей за ключами – та домінує на підприємстві.

Таким чином встановлюється відповідність типів організаційної культури до відповідей респондентів, що можна відобразити у вигляді графіку для більш чіткого розуміння.

Результати підрахунку представлені на рис. 2.1.

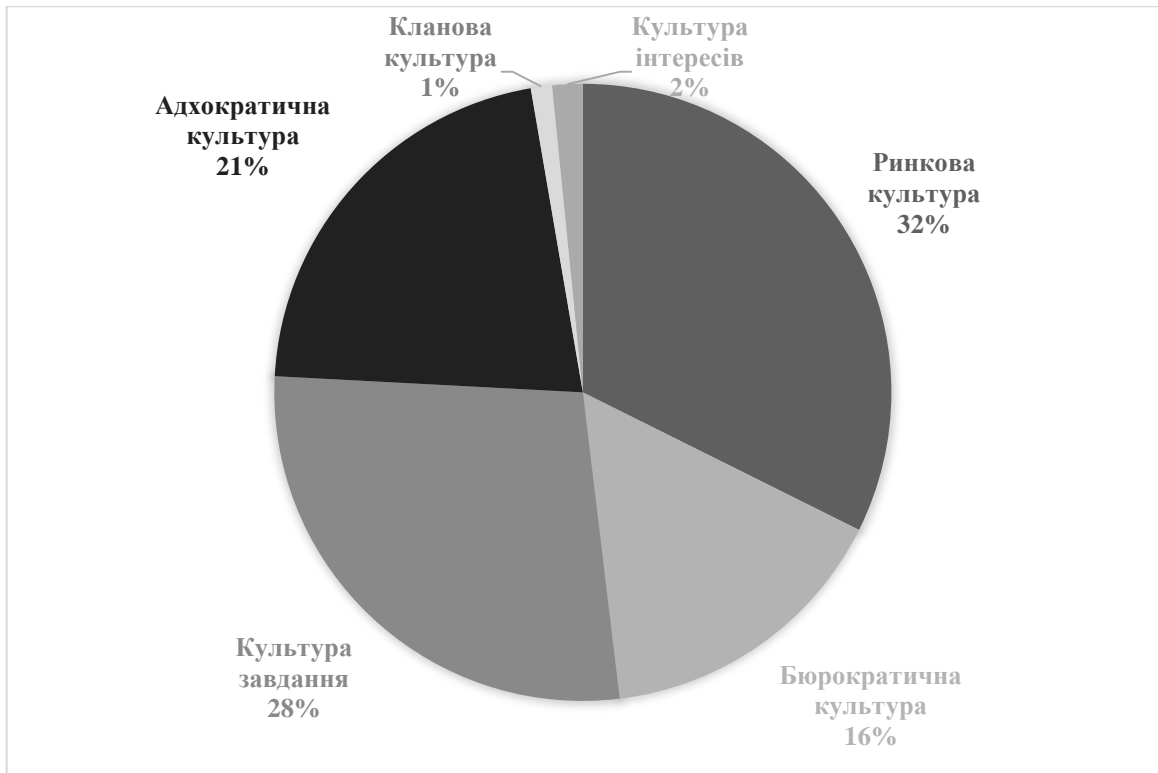


Рис. 2.1. Тип організаційної культури ТОВ «Стальконструкція ЛТД»

Як можна бачити, ринкова культура має переважну кількість балів, проте відсоток культури завдання лише на 4% менше. Дуже часто бувають такі ситуації, що на підприємстві домінують змішані типи організаційних культур, проте, оскільки в рамках даного дослідження формування організаційної культури залежить від стратегічної направленості підприємства, тому акцент на конкретну культуру буде встановлюватися після виявлення зв'язку між організаційною культурою та стратегією підприємства.

Окрім того, незважаючи на те, що тип «культура інтересів» є новим – він вже має відгук серед респондентів, 2% відсотки працівників вважають, що елементи даного типу присутні серед підприємства. Даний показник є дуже низьким через те, що направленість підприємства є іншою та не відповідає критеріям такого типу культури.

Наступний етап – визначення рівня організаційної культури. Результат по ТОВ «Стальконструкція ЛТД» представлений у табл. 2.12. Він представляє середнє значення оцінки кожного фактору серед 90 респондентів.

Таблиця 2.12

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ТОВ  
«Стальконструкція ЛТД»**

№	Твердження	Оцінка (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	9
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	7
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	3
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	7
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	8
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	6
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	6
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	7
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і ін.)	6
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	5
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	8
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	9
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	6
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадами та керівництвом.	6
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	9
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	8
17	Робота для мене цікава.	7
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	8
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	9
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	7
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	6
22	Наші працівники відчують гордість за свою організацію.	8
Всього		155
Рівень організаційної культури: високий		

Результати проведеного опитування показали, що дане підприємство має високу організаційну культуру, що свідчить про налагоджені відносини у колективі та бажання керівництва створювати гарні умови праці. Під визначенням «високий тип організаційної культури» розуміється повна задоволеність робітників клімату всередині підприємства, відношенням керівництва та загального відчуття «свого місця». Тобто ситуація всередині колектива є досить комфортною, та це не може бути причиною зміни місця роботи.

Визначення типу організаційної культури на підприємстві ТОВ «Стальконструкція 1». Узагальнені дані представлені у табл. Е.3 додатку Е. В опитуванні прийняли участь 126 респондентів.

На рис. 2.2 представлені узагальнені результати анкетування щодо визначення типу організаційної культури ТОВ «Стальконструкція 1».

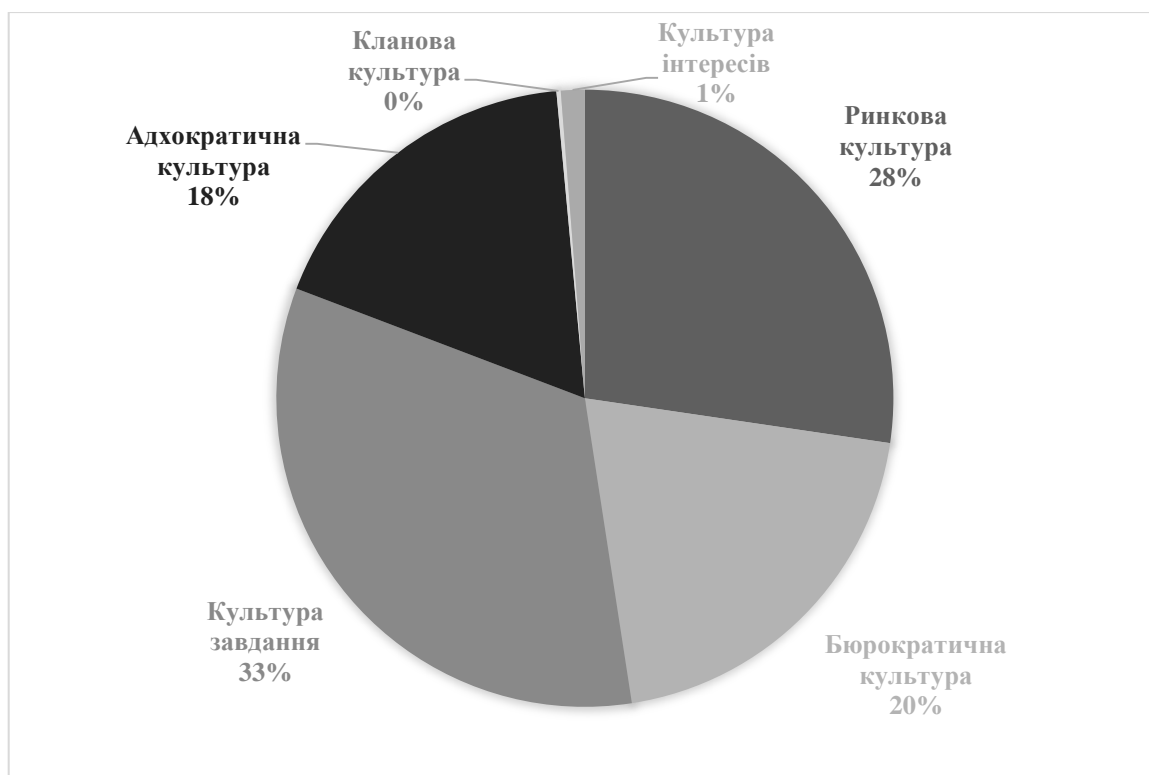


Рис. 2.2. Тип організаційної культури ТОВ «Стальконструкція 1»

Як можна бачити на діаграмі, результати анкетування свідчать, що культура завдання переважає по голосам респондентів. Але інші типи організаційної культури також мають вагомий та майже рівний вплив. Серед них можна виділити ринку та бюрократичну культури. Тобто при зміні стратегічної направленості підприємства та невідповідності її до існуючої організаційної культури, можливий перехід до іншого типу, який вже має своє місце серед інших.

Домінування декількох типів організаційної культури може пояснюватися різним кліматом у підрозділах, тобто якщо комунікація домінує з керівником підрозділа, а не з директором підприємства, то в такому випадку саме він формує середу серед своїх підлеглих; великою кількістю дочірніх структур або філіалів – вони можуть працювати заради спільної мети, проте, мати свої, притаманні лише їм, традиції або невеликі цінності.

В табл. Ж.2 наведено результати оцінки рівня організаційної культури підприємства, що отримано у результаті опитування.

Результат оцінки показав, що рівень організаційної культури на ТОВ «Стальконструкція 1» є високим. Проте загальний результат наближений до середнього рівня і тому керівництву слід потурбуватися про те, щоб він не зменшився. В іншому випадку у колективі можуть початися непорозуміння, втрата довіри, небажання щось робити на благо підприємства та буде складніше налагодити колишні стосунки і повернути працівникам впевненість та цінності.

Визначення типу організаційної культури на ПрАТ «Будметал». У табл. Е.4 додатку Е наведено результати відповідей працівників даного підприємства та на рис. 2.3 – розподіл серед типів організаційних культур. В опитуванні прийняли участь 25 респондентів.

При розподілі результатів було виділено ринкову культуру, проте на рис. 2.3 можна бачити, що відсоток відповідей, що належать до бюрократичної культури є наближеним до основного результату, що може свідчити про можливість формування відповідної культури.

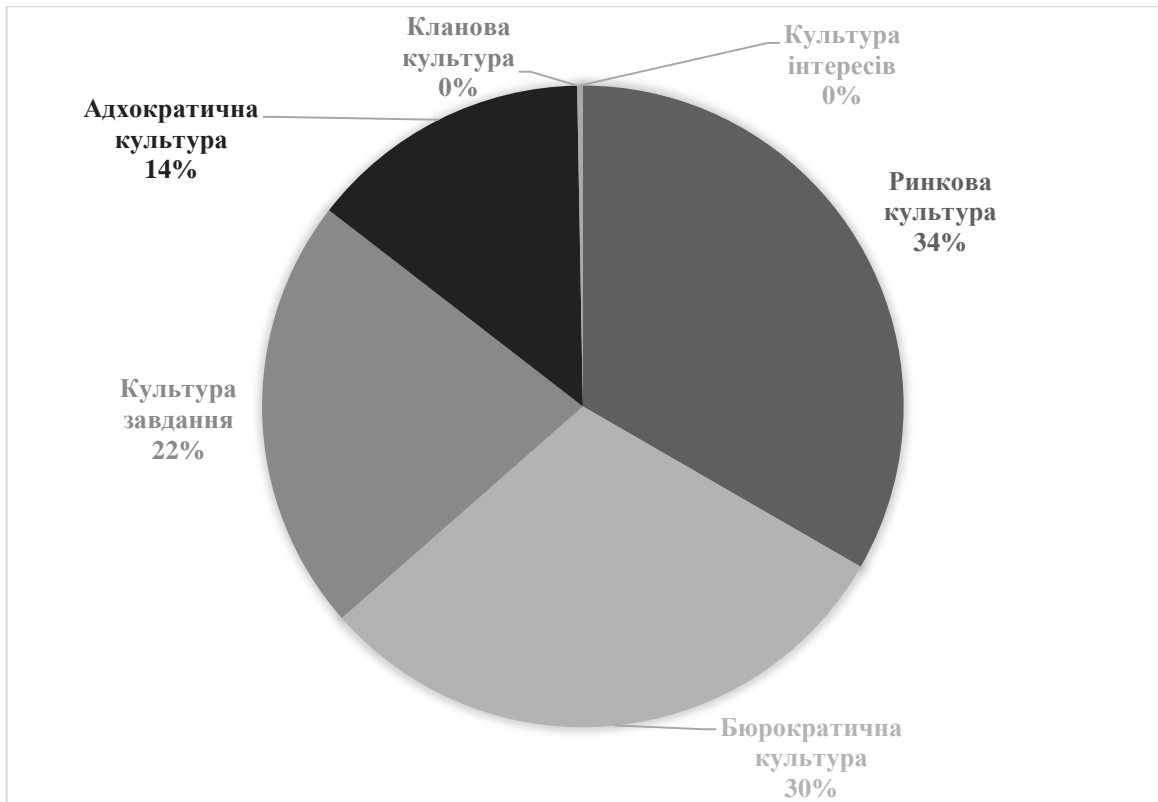


Рис. 2.3. Тип організаційної культури ПрАТ «Будметал»

У табл. Ж.3 додатку Ж представлено рівень існуючої організаційної культури, що, як і в попередніх випадках, визначено за допомогою опитування.

Підрахувавши результати можна зробити висновок, що рівень організаційної культури даного підприємства є високим, проте наближений до середнього, як і в попередньому випадку. Як було вже зазначено, у таких ситуаціях не слід втрачати увагу до колективу і намагатися підтримувати існуючий баланс.

Наступним до розгляду підприємством є ТОВ «Незалежна консультаційна група», що представляє готель «Kalyna». Результати відповідей працівників стосовно визначення типу організаційної культури представлені у табл. Е.5 додатку Е. В опитуванні прийняли участь 18 респондентів. На рис. 2.4 проілюстровано результати відповідей персоналу ТОВ «Незалежна консультаційна група» стосовно визначення типу організаційної культури.

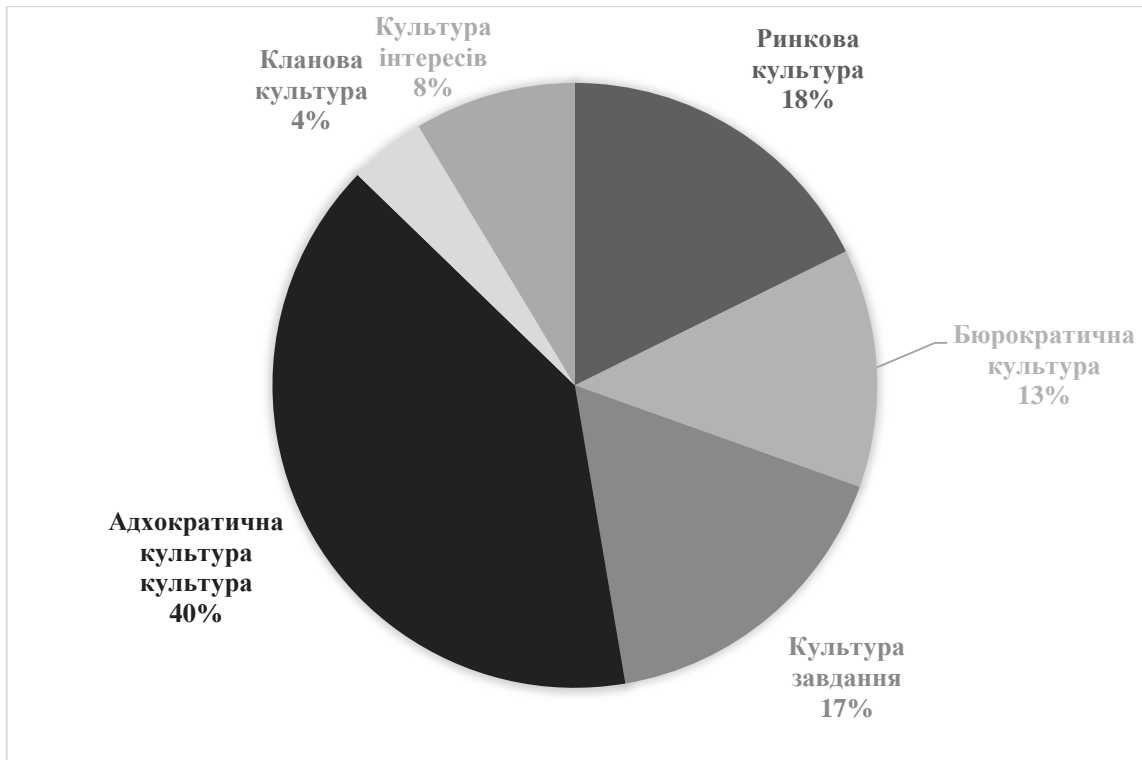


Рис. 2.4. Тип організаційної культури ТОВ «Незалежна консультативна група»

Як можна бачити більший відсоток визначає адхократичний тип організаційної культури, що передбачає побудову довірчих відносин як всередині колективу так і до споживачів. Проте інші типи також мають перспективу розвитку. Результати відповідей та підрахунок стосовно визначення рівня організаційної культури представлено у табл. Ж.4 додатку Ж.

Такий високий показник (більший за попередні) свідчить про високий рівень організаційної культури, а значить працівники задоволені рівнем праці, колектив злагоджений, присутні цінності та моральні якості.

У додатку Е табл. Е.6 представлено відповіді щодо визначення типу організаційної культури ТОВ «Компанія «Бел-Гер», в опитуванні прийняли участь 27 респондентів. Таким чином, на рис. 2.5 результати отримані шляхом анкетування показали, що більшість відповідей належать до культури завдання.



Це говорить, перш за все, про цілеспрямованість як керівників, так і підлеглих, про їх направленість на виконання необхідних для підприємства задач та необхідності планування.

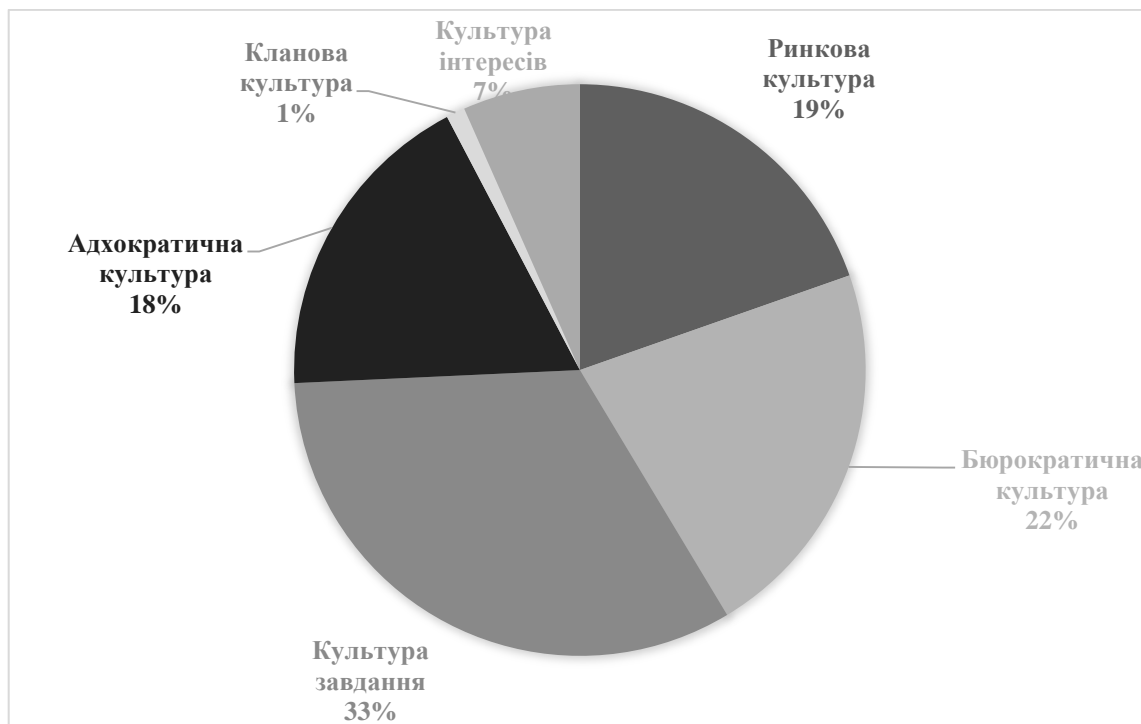


Рис. 2.5. Тип організаційної культури ТОВ «Компанія «Бел-Гер»

У табл. Ж.5 додатку Ж наведено оцінку рівня організаційної культури, що представляє середнє арифметичне серед усіх респондентів.

Згідно із результатами, на даному підприємстві високий рівень організаційної культури, що підтверджено відповідями працівників.

У табл. 2.13 наведено результати узагальнення визначення типу (основного) та рівня організаційної культури для кожного підприємства. За допомогою цих даних можна порівнювати типи організаційних культур у різних сферах діяльності та задоволеність працівників щодо внутрішньої середовища цих культур.

Таблиця 2.13

**Визначений тип та рівень організаційної культури підприємств**

	ТОВ «Стальконструкція ЛТД»	ТОВ «Стальконструкція 1»	ПрАТ «Будметал»	ТОВ «Незалежна консультаційна група»	ТОВ «Компанія «Бел-Гер»
Тип організаційної культури	Ринкова культура	Культура завдання	Ринкова культура	Адхократична культура	Культура завдання
Рівень організаційної культури	Високий	Високий (наближений до середнього)	Високий	Високий	Високий

Узагальнюючи проведені дослідження організаційної культури на обраних підприємствах, можна зробити наступні висновки:

1. На підприємствах переважають три типи організаційної культури: ринкова культура, культура завдання та адхократична культура.

2. Дослідження виявило достатньо високий рівень організаційної культури, проте на ТОВ «Стальконструкція 1» наближений до середнього, що вимагає більш уважного контролю.

3. Можливі напрямки формування організаційної культури, згідно положення 6, можуть бути наступними:

ринкова культура може бути перетворена у культуру завдання або культуру інтересів;

культура завдання може бути перетворена в ринкову культуру або в бюрократичну культуру;

адхократична культура може бути перетворена у кланову культуру або культуру інтересів.

### 2.3. Встановлення взаємозв'язків між стратегіями та культурами

Більшість керівників усвідомлюють, наскільки організаційна культура є критичною для успіху їх організації, а більшість ще й намагається досягти цього.

Розвиток стабільної культури є важливим для досягнення стійких конкурентних переваг: підприємства з цільовою організаційною культурою перевершують своїх конкурентів через те, що залучають та утримують робочу силу з найвищою кваліфікацією, вони дають працівникам можливість швидко співпрацювати та впроваджувати інновації, тим самим надихаючи працювати в своїх інтересах, вони розподіляють працівників та ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Зв'язок між організаційною культурою та обраною стратегією підприємства відіграє важливу роль в процесі планування. Як правило, організаційна культура є усталеною одиницею, що закладає фундамент ще на початку створення підприємства.

Проте на вітчизняних підприємствах найчастіше люди, які працюють там не здогадуються про те, що вони належать до певної категорії організаційної культури. Саме тому такі установи мають можливість сформувати культуру, яка підходить до стратегічної направленості.

Не можна не помітити, що при удаваній багатоаспектності і обсязі досліджень, ще багато властивостей і механізмів зв'язку організаційної культури і стратегії підприємства вимагають додаткового розгляду.

Саме тому автором була опублікована стаття з відповідним дослідженням [74], яка розкриває проблему сумісності організаційної культури та стратегії підприємства. В ній докладно проаналізовано теоретичну складову даного питання, що виражається в аналізі попередніх досліджень та їх доцільності у використанні на сучасних етапах розвитку економіки.

Окрім того, було детально обґрунтовано необхідність у продовженні вивчення та удосконалення існуючих методик задля подальшого впровадження та використання на підприємствах, що забезпечить ефективне стратегічне управління.

Для того, щоб обґрунтувати взаємозв'язок організаційної культури та стратегії підприємства необхідно, перш за все, згрупувати отримані раніше дані при встановленні типу стратегії та організаційної культури (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

### **Типи організаційних культур та стратегій підприємств**

Підприємство	Тип організаційної культури	Тип стратегії
ТОВ «Стальконструкція ЛТД»	Ринкова культура	Стратегія скорочення витрат
ТОВ «Стальконструкція 1»	Культура завдання	Стратегія прямої вертикальної інтеграції
ПрАТ «Будметал»	Ринкова культура	Стратегія центрованої диверсифікації
ТОВ «Незалежна консультаційна група»	Адхократична культура	Стратегія концентрованого зростання
ТОВ «Компанія «Бел-Гер»	Культура завдання	Стратегія центрованої диверсифікації Стратегія скорочення витрат

На рис. 2.6 представлено матрицю сумісності, що була розроблена автором та опублікована у статті [71], а згодом розширена та доповнена у відповідності до напрямку дослідження. Представлені типи організаційних культур та стратегій були узагальнені та обґрунтовані у підрозділі 1.3.

Її сутність полягає у встановленні ризику конфлікту між організаційною культурою та стратегією підприємства. Основою визначення даної суперечності є обґрунтування зв'язку між цими елементами, та відображення характеристик кожного з них. Як результат, конфігурація різних варіантів представлена у формі матриці, що дозволяє зіставити різні типи організаційної культури із типами стратегій.

Для розуміння відповідності організаційної культури до стратегії у таблиці введені позначення від 1 до 5, де 1 – підходить, 5 – критично не

підходить, - – у деяких випадках зовсім не сумісні. Проте, в залежності від ситуації, що склалася на підприємстві, керівники завжди, під власну відповідальність, можуть приймати несумісні варіанти. Дана система оцінки та пояснення, запропоновані автором, є теоретичними, проте мають вагоме емпіричне підґрунтя для її впровадження та використання на практиці.

Стратегії розвитку бізнесу	Стратегії концентрованого зростання			Стратегії інтегрованого зростання		Стратегії диверсифіковано го зростання			Стратегії скорочення			
	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія ліквідації	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення витрат
Види організаційних культур												
Ринкова культура	1	1	2	1	2	1	2	3	-	1	2	3(-)
Бюрократична культура	2	1	4	1	1	2	3	5	1	2	4	1
Культура завдання	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1
Кланова культура	2	1	2	2	2	1	1	1(2)	4(-)	3	2	1
Адхократична культура	1	3	1	3	2	1	1	4	1	3	1	3
Культура інтересів	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2

*Розроблено автором*

Рис. 2.6. Матриця сумісності організаційної культури та стратегії підприємства

Тож, детально розглянемо логіку визначення рівней індексів між типами організаційної культури та бізнес-стратегіями.

Ринкова культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – гарна можливість захопити ринок, що є одним із пріоритетів для підприємства;

- стратегія розвитку ринку – існує можливість зайняти ще один ринок;

- стратегія розвитку продукту – є шанс втратити репутацію підприємства, якщо продукт «не зайде» на ринок;
- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – контроль над постачальниками є однією з місій даної ОК;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції – впровадження залежить від того, на скільки це прибутково для підприємства;
- стратегія центрованої диверсифікації – є доволі перспективним для подальшого розвитку підприємства;
- стратегія горизонтальної диверсифікації – є ризик некомпетентності у реалізації нового продукту для підприємства;
- стратегія конгломеративної диверсифікації – взагалі одна із найскладніших до впровадження стратегій. Для ринкової ОК, яка націлена виключно на конкурентоспроможність та прибуток, вкрай важко буде ризикнути та впровадити нове виробництво;
- стратегія ліквідації – якщо підприємство не може вести подальший бізнес, то взагалі неважливо яка ОК існує на даному підприємстві;
- стратегія «збору врожаю» – при впровадженні стратегій скорочення, дана стратегія є найкращим варіантом при ринковій ОК, адже націлена на отримання максимального прибутку;
- стратегія скорочення – успіх даної стратегії залежить від того, що саме підприємство збирається «скорочувати» і в яких цілях. Якщо це скорочення пов'язане із перспективами розвитку інших напрямів замість поточних неприбуткових – ринкова ОК впорається із цим завданням. Якщо це скорочення викликане необхідністю отримати кошти для подальшого існування компанії в цілому, то даний захід дещо дестабілізує колектив. Тож впровадження даної стратегії повинно повністю регулюватися керівництвом;
- стратегія скорочення витрат – стратегія має на увазі у деяких випадках закриття навіть прибуткових потужностей та припинення виробництва. Проте якщо це єдиний вихід, то необхідно провести тренінг із персоналом задля успішного виконання цього завдання.

Бюрократична культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – дещо агресивна стратегія для даного типу ОК;
- стратегія розвитку ринку – дана стратегія має гарний зв'язок із бюрократичною ОК, адже не суперечить встановленим правилам та є надійною у довгостроковій перспективі;
- стратегія розвитку продукту – через те, що бюрократична ОК складно працює в умовах диверсифікації, то впровадження даної стратегії може призвести до руйнівних наслідків для підприємства;
- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – дана стратегія не суперечить ідеології бюрократичної ОК;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції – завдяки упорядкованим діям та чітким посадовим інструкціям дана стратегія підходить до впровадження на підприємствах із бюрократичною ОК;
- стратегія центрованої диверсифікації – із усіх стратегій диверсифікованого зростання дана є найбільш сприятливою для бюрократичної ОК. Адже поточне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове базується на вже існуючих можливостях;
- стратегія горизонтальної диверсифікації – зважаючи на те, що дана стратегія передбачає виробництво нової продукції за рахунок впровадження відмінної від поточної технології, то при її впровадженні будуть виникати певні проблеми, адже бюрократична ОК не підтримує таких змін. Навіть не зважаючи на те, що новий товар орієнтований на споживача основного продукту;
- стратегія конгломеративної диверсифікації – як було вже описано вище – дана стратегія є однією із найскладніших і для бюрократичної ОК це не є виключенням, бо вона акцентується на виробництві нового продукту та його реалізація на новому ринку. Так як недоліки даної культури передбачають складну реалізацію будь-яких змін, то сумісність є досить нестабільною;

- стратегія ліквідації – при налагодженій системі праці, чітких інструкціях та прописаних правилах, підприємство із даною ОК зможе впровадити стратегію ліквідації;

- стратегія «збору врожаю» - зважаючи на ситуації, які приводять підприємство до використання стратегій ліквідації в цілому – стратегія «збору врожаю» є не найгіршим варіантом для бюрократичної ОК, навіть не зважаючи, що вона не націлена на максимальний прибуток в таких ситуаціях;

- стратегія скорочення – через те, що дана стратегія частіше за все реалізується диверсифікованими підприємствами, а дана культура не підтримує диверсифікацію, то впровадження такої стратегії є неможливим. Проте існує можливість, що підприємство може використати даний тип стратегій в умовах скорочення філіалів або дочірніх підприємств;

- стратегія скорочення витрат – завдяки тому, що реалізація даної стратегії полягає у тимчасових чи короткострокових заходах – це дає передбачливу поведінку та доступне для огляду майбутнє, тому впровадження даної стратегії є перспективним.

Культура завдання:

- стратегія посилення позиції на ринку та стратегія розвитку ринку – компетентні керівники та короткострокова направленість роблять можливою дану сумісність;

- стратегія розвитку продукту – процес вироблення нового продукту може займати досить тривалий час, що суперечить позиції даної ОК;

- стратегії інтегрованого росту – стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції передбачають управління в мінливих ситуаціях, що є однією з головних цілей культури завдання;

- стратегія центрованої диверсифікації та стратегія горизонтальної диверсифікації – дані типи стратегій направлені на довгострокове вирішення питань, що суперечить культурі завдання;

- стратегія конгломеративної диверсифікації – дана стратегія припускає вироблення нового продукту та його реалізацію на новому ринку, що сприяє



ідеології швидкого та якісного прийняття рішень, проте залишаються ризики зважючи на те, що дана стратегія є однією із найскладніших;

- стратегія ліквідації та стратегія «збору врожаю» – дані стратегії є короткостроковими та незважаючи на занепадницьке положення підприємства, вони будуть відповідно впроваджені;

- стратегія скорочення – через довгостроковість стратегії є ризик сповільнення отримання результату;

- стратегія скорочення витрат – дана стратегія носить тимчасовий чи короткостроковий характер, що сходиться з ідеологією культури.

Кланова культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – дана стратегія, у деяких випадках, передбачає об'єднання з іншими підприємствами задля встановлення контролю на ринку. А кланова ОК направлена на збереження цінностей всередині організації, проте із впровадженням даної стратегії це буде важко зробити;

- стратегія розвитку ринку – ніщо не суперечить впровадженню даної стратегії;

- стратегія розвитку продукту – командна робота та високий рівень гнучкості допоможе успіху цієї стратегії;

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – створення дочірніх структур (що передбачено даною стратегією) може негативно вплинути на рівень згуртованості колективу, якщо він розподілиться між філіалами;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції – у клановій організаційній культурі усе, що стосується придбання якихось структур або зливання буде працювати проти вже налагодженого мікроклімату на підприємстві. Проте якщо стратегія буде передбачати посилення контролю над посередниками, то це матиме успіх;

- стратегія центрованої диверсифікації – так як підприємство при даній стратегії буде розробляти новий продукт, але на існуючому ринку, залишаючи існуючий продукт, то вона є досить підходящою для кланової ОК;

- стратегія горизонтальної диверсифікації – при правильній оцінці підприємством власної компетентності дана стратегія має успішну сумісність;

- стратегія конгломеративної диверсифікації – неможливо із повною впевненістю стверджувати, що дана стратегія (як одна із найскладніших) безперешкодно зіллється із клановою культурою, проте це найбільш відповідна культура для цього. Адже відданість колективу, внутрішній фокус та згода між членами колективу посприяють успішному виконанню даної стратегії;

- стратегія ліквідації – для колективу, що вважає себе великою сім'єю дана стратегія буде дуже важка для прийняття. Але якщо немає альтернативи, то даний факт неминучий;

- стратегія «збору врожаю» - для колективу, якому властива кланова ОК, сам факт того, що підприємство може припинити своє існування є дуже пригнічуваним, тому дана стратегія не буде прийнята належним чином;

- стратегія скорочення – враховуючи той факт, що підприємство намагатиметься зробити все задля збереження свого існування, то дана стратегія є гарним рішенням;

- стратегія скорочення витрат – кланова ОК має на увазі високий рівень згуртованості колективу, тож дана стратегія «приживеться» в умовах кризи.

Адхократична культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – ризиковість керівництва та творчість підлеглих робить можливим завоювання кращих позицій на ринку;

- стратегія розвитку ринку – для даного типу культури краще розробити новий продукт, аніж підлаштовуватися з існуючим під ринок, тому стратегія розвитку продукту більше підходить для росту підприємства;

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – вимагає створення дочірніх структур, що означає розбалансування контролю. Буде мати успіх, якщо налагодити комунікації та контроль;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції – є вірогідність, що при злитті із посередницькими структурами відбудеться конфлікт інтересів між працівниками;

- стратегія центрованої та горизонтальної диверсифікації – дає можливість використати творчий потенціал та новаторство працівників;
- стратегія конгломеративної диверсифікації – частіше за все, підприємства, що підтримують адхократичну ОК є вузькоспрямованими, тому не мають можливості виробляти технологічно не пов'язані товари;
- стратегія ліквідації – особливо маленькі підприємства, що працюють із сучасними технологіями (саме такі підтримують адхократичну культуру) рідко працюють у довгостроковій перспективі, тому це нормальна практика;
- стратегія «збору врожаю» – у співробітників даної сфери завжди є вибір перейти до іншого підприємства, тому вони не чекатимуть покращень;
- стратегія скорочення – як в стратегії ліквідації, працівники нормально відносяться до ситуацій, коли можливе звільнення;
- стратегія скорочення витрат – співробітники одразу ж почнуть шукати більш комфортні умови для свого розвитку.

#### Культура інтересів:

- стратегії концентрованого зростання – кваліфіковані працівники та їх потенціал забезпечать стабільний розвиток;
- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – підприємство може зіткнутися із проблемою контролю у дочірніх структурах;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції – об'єднання із системами розподілу і продажу гарантують стабільне ведення бізнесу;
- стратегії диверсифікованого зростання – незважаючи на складність впровадження даних стратегій, підприємство має можливість направити персонал на опанування нових спеціалізацій (якщо вони не мають категоричної відмінності) та за рахунок цього «захопити» нові ринки;
- стратегія «збору врожаю» – завдяки комфортному внутрішньому клімату співробітники підприємства готові будуть прийняти таку стратегію та допрацювати певний період;

- стратегія скорочення та стратегія скорочення витрат – важко сприймаються через згуртованість колективу, проте усвідомлюються як необхідність.

У табл. 2.15 представлено узагальнені дані щодо стратегій досліджуваних підприємств та їх сумісності із організаційною культурою згідно до матриці сумісності.

*Таблиця 2.15*

**Сумісність стратегій та організаційних культур досліджуваних підприємств**

Підприємство	Стратегія	Організаційна культура	Індекс сумісності
«Стальконструкція ЛТД»	Стратегія скорочення витрат	Ринкова культура	3(-)
«Стальконструкція 1»	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Культура завдання	1
ПрАТ «Будметал»	Стратегія центрованої диверсифікації	Ринкова культура	1
ТОВ «Незалежна консультаційна група»	Стратегія розвитку ринку	Адхократична культура	3
ТОВ «Компанія «Бел-Гер»	Стратегія центрованої диверсифікації	Культура завдання	2

*Розроблено автором*

Як можна бачити з проведеного аналізу, стратегії та культури підприємств «Стальконструкція 1» та ПрАТ «Будметал» є повністю сумісними, проте ТОВ «Компанія «Бел-Гер» та особливо «Стальконструкція ЛТД» і ТОВ «Незалежна консультаційна група» мають суперечності, що може викликати непорозуміння між керівником та підлеглими, занепад підприємства і неможливість повного відновлення. Для вирішення даної ситуації необхідно проаналізувати можливі переходи до іншої організаційної культури та запропонувати варіації покращення становища на підприємстві.

Організаційна культура представляє професійні цінності, які створює підприємство, та які визначають взаємодію між працівниками, постачальниками, партнерами та клієнтами. Місія стратегічної направленості

підприємства – це короткий виклад того, як підприємство сприймає свою роль та переконання, які воно використовує для досягнення своїх цілей. Оскільки організаційна культура є рушійною силою того, як компанія веде бізнес, вона на пряму впливає на розробку бізнес-стратегії.

До того ж організаційна культура диктує, на який ризик готове піти підприємств, коли мова йде про дослідження та розробки, взаємодію з клієнтом, інвестування в обладнання та будь-яку іншу діяльність, яка пов'язана з ризиком. Якщо організаційна культура сприятиме встановленню нової стратегічної направленості, це вплине на ризики, на які піде компанія при розробці нових продуктів або розширенні ринків збуту. Оцінка ризику на основі меж, встановлених переконаннями компанії та почуттям відповідальності, впливає на організаційне планування.

Можна стверджувати, що організаційна культура, якої притримується кожен працівник, допомагає створити увагу серед персоналу. Та коли працівники дотримуються переконань та цінностей компанії, це створює єдине враження для продавців, клієнтів та партнерів. Все це сприяє створенню та впровадженню бізнес-стратегії, адже все підприємство застосовуватиме настанови однаково і покращуватиме шанси на успіх стратегії.

Загалом, у даному підрозділі було представлено матрицю сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, яка містить індекси, що вказують на рівень їх взаємодії. За допомогою даної матриці можливо встановити суперечність на початковому етапі планування подальшої стратегічної направленості та обрати менш неузгоджений варіант, який забезпечить ефективність підприємства. Окрім того, обґрунтовано кожний тип зв'язку, де вказано логіку прийнятого рішення та можливі результати даної взаємодії.

Як результат, узагальнено дані аналізу стосовно сумісності організаційних культур підприємств зі стратегіями, що дає змогу зробити висновки відповідно до їх подальшого застосування на підприємствах.

## Висновки до розділу 2

1. Сутність поняття «стратегія» полягає у визначенні основних довгострокових цілей і задач підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Це вказує на необхідність визначення для підприємства основних важелей, що беруть участь у формуванні такої стратегії – перш за все, це організаційна культура, яка є основним чинником впливу як на процес формування так і на загальний результат. Саме стратегія є ключовим фактором стратегічного управління, підтверджуючи необхідність її всебічного аналізу на підприємстві.

2. SWOT-аналіз, кожного із досліджуваних підприємств, визначив їх існуючі стратегії, цілі і задачі. Так, ТОВ «Стальконструкція ЛТД» притримується стратегії скорочення витрат, ТОВ «Стальконструкція 1» – стратегії прямої вертикальної інтеграції, ПрАТ «Будметал» – стратегії центральної диверсифікації, ТОВ «Незалежна консультаційна група» – стратегії розвитку ринку, ТОВ «Компанія «Бел-Гер» – стратегії центральної диверсифікації. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, на основі якої побудован рейтинг кожного з елементів, визначила основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що може бути використано при стратегічному управлінні підприємства, а саме: при встановленні довгострокових цілей, опираючись на сильні сторони та можливості; при оцінці можливих ризиків; як інструмент визначення зменшення ефективності за рахунок встановлення конкурентних недоліків. Проведення такої оцінки можливе як власними силами, так і за допомогою залучення зовнішніх експертів.

3. Анкети для визначення типу та рівня організаційної культури представляють список питань, що підібрані згідно з вимогами такого рівня опитування. Серед них можна виділити обізнаність стосовно керівництва – якої направленості притримується, комунікацій між працівниками та

управлінської ланки, цінностей та відношенням робітників до підприємства. Таким чином, встановлюється чітке розміння щодо внутрішнього клімату та готовності робітників до змін. Питання стосовно рівня організаційної культури включають 22 твердження, які необхідно оцінити згідно з рівнем задоволеності, що, як результат, визначає високий, середній або низький рівень організаційної культури. Всього в опитуванні прийняло участь 286 респондентів, які є співробітниками досліджуваних підприємств. Було отримано такі результати: ТОВ «Стальконструкція ЛТД» – ринкова культура, ТОВ «Стальконструкція 1» – культура завдання, ПрАТ «Будметал» – ринкова культура, ТОВ «Незалежна консультаційна група» – адхократична культура, ТОВ «Компанія «Бел-Гер» – культура завдання. Ці дані є однією з основ для встановлення відповідності між організаційною культурою та стратегією підприємства, що є важливою задачею стратегічного управління.

4. Попередній теоретичний аналіз різних типів організаційних культур та стратегій дозволив розробити матрицю їх сумісності, яка представляє набір індексів, що вказують на ступінь можливої взаємодії. Дана інформація спирається, перш за все, на теоретичні основи фундаментальних понять типів організаційних культур (їх цінності, налагодженість комунікації, ким є керівники та яку внутрішню політику вони просувають) та типів стратегій бізнесу (їх основна направленість, тривалість та які процеси необхідно залучити для її досягнення). За допомогою даної матриці та проведених досліджень було представлено таблицю сумісності стратегій та організаційних культур досліджуваних підприємств, що має такий результат: ТОВ «Стальконструкція ЛТД» – 3(-), ТОВ «Стальконструкція 1» – 1, ПрАТ «Будметал» – 1, ТОВ «Незалежна консультаційна група» – 3, ТОВ «Компанія «Бел-Гер» – 2. Це вказує на наявність суперечностей між ОК та стратегіями, що може бути причиною повільного розвитку, втрати долі ринку, «плинності кадрів» та нестабільної ситуації в цілому. Визначення неузгодженостей на начальному етапі планування дозволить не тільки уникнути подальшого

розладу системи управління, а й посприяє злагодженій роботі усіх складових підприємства.

Основні висновки і пропозиції другого розділу опубліковано у роботах [21, 31, 71, 72, 73, 74].

Список використаних джерел [3, 24, 28, 34, 35, 36, 41, 63, 64, 81, 83, 84, 88, 94, 102, 105, 114, 116, 142, 146, 149, 155, 159].



## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Методичний підхід до формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства

Організаційна культура підприємства, особливо на перших роках існування, неминуче пов'язана з особистістю, походженням та цінностями її засновника чи засновників, а також їх баченням майбутнього організації. Це пояснює одну з причин, чому культуру так важко змінити: вона формується в перші дні історії підприємства. Коли підприємці створюють власний бізнес вони визначають правила організації, структуру, встановлену на підприємстві, та людей, яких вони наймають для роботи. Якщо ціль культури організації збирається покращити загальні результати діяльності організації, вона повинна забезпечувати стратегічну конкурентну перевагу, а переконання та цінності повинні широко розповсюджуватися та впевнено підтримуватися. Сильна культура може принести такі переваги, як посилення довіри та співпраці, меншу кількість розбіжностей та більш ефективно прийняття рішень. Культура також забезпечує неформальний механізм контролю, сильне почуття ідентифікації з організацією та спільне розуміння співробітників щодо того, що важливо [15]. Якщо працівники та підприємства на яких вони працюють, мають чітко визначені культури, також можуть виправдати свою поведінку на роботі, оскільки така поведінка відповідає культурі.

Як було зазначено в розділі 1 – ключ до успішної організації полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на міцно розповсюдженому наборі переконань, що підтримується стратегією та структурою [23].

У підрозділі 1.3 та 2.3 було детально обґрунтовано, що стратегія та культура є одними з основних важелів, які доступні керівникам у їх нескінченних прагненнях зберегти організаційну життєздатність та ефективність. Стратегія пропонує офіційну логіку цілей компанії та орієнтує людей навколо них. Культура виражає цілі через цінності та переконання та спрямовує діяльність через спільні припущення та групові норми.

Як зазначено в [98] – стратегія забезпечує чіткість і спрямованість колективних дій та прийняття рішень. Вона спирається на плани та набори варіантів мобілізації людей, і часто може бути відзначена винагородами за досягнення цілей (прибуток, розширення виробництва, вихід на новий ринок тощо), так і суперечливими наслідками, при виникненні розбіжностей на стадії впровадження. В ідеалі вона також включає адаптивні елементи, які можуть сканувати та аналізувати зовнішнє середовище та відчувати, коли потрібні зміни для підтримання зростання. Однак культура є більш невловимим важелем, оскільки велика частина її закріплена в невисловленій поведінці, мисленнях та соціальних моделях.

Таким чином, викладена інформація підтверджує актуальність питання щодо формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Особлива увага приділяється методичному підходу, який описує послідовність формування, включаючи необхідні для цього інструменти. І, як можна бачити, послідовність, що представлена на рис. 3.1, включає зв'язок між організаційною культурою та стратегічним управлінням, і на основі проведених досліджень включає необхідні елементи, що мають вплив на кінцевий результат.

Процес формування організаційної культури є складним, проте структурованим процесом [17]. Він передбачає постановку направлених питань, відповідь на які вирішить подальший процес послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Окрім того, даний алгоритм повинен включати не тільки формування нової організаційної культури, але й перехідної. Ця умова необхідна для ситуацій, коли неможливо здійснити прямий перехід від однієї організаційної культури до іншої – різні

цінності, належність влади, процес прийняття рішень та інше. Ці фактори зумовлюють потребу у створенні додаткових умов, які забезпечать можливість подальшого розвитку і функціонування підприємства.

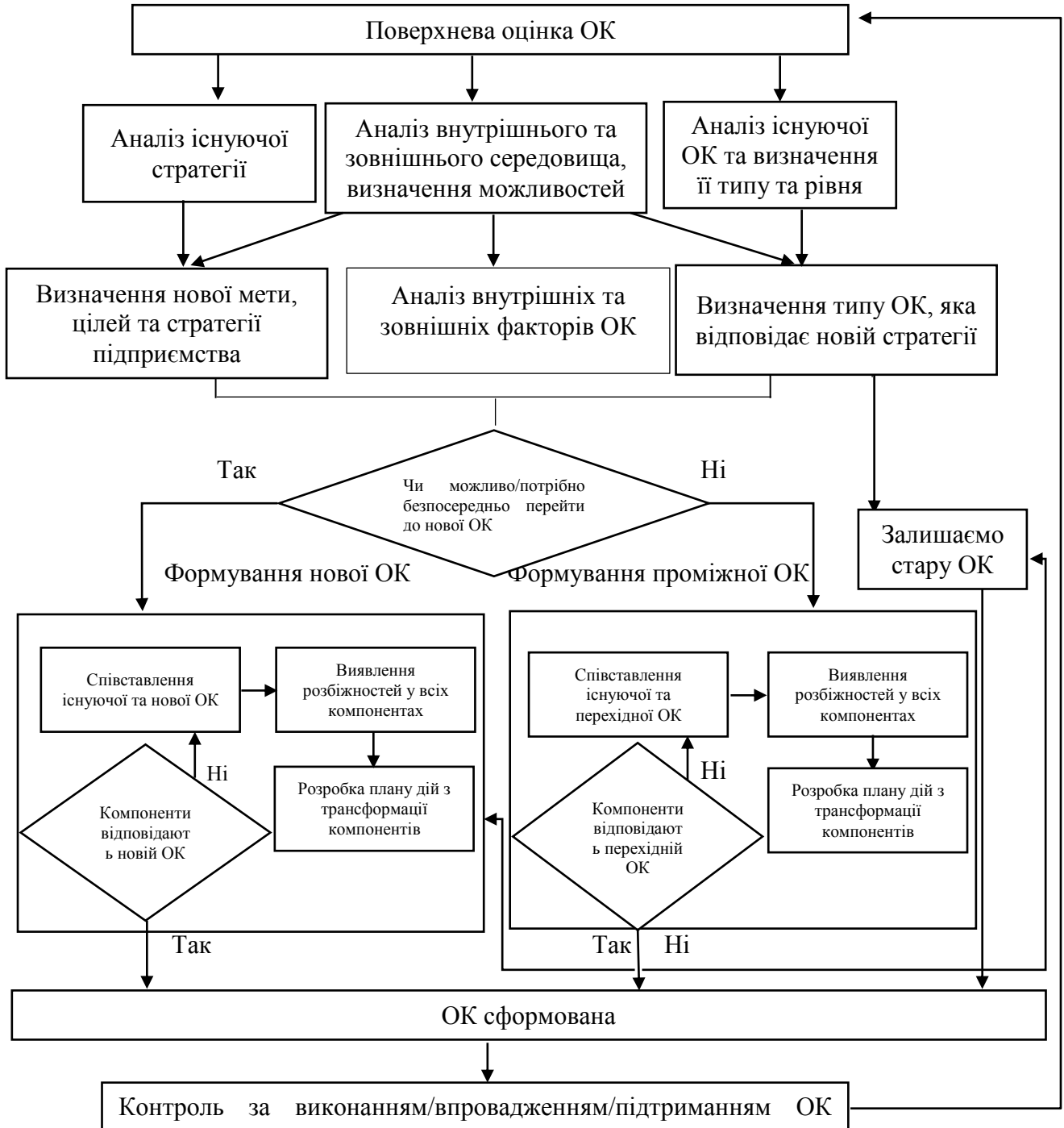


Рис. 3.1. Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства

*Розроблено автором*

Важливість етапу поверхневої оцінки полягає у визначенні вже існуючих елементів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Етап поверхневої оцінки включає наступні кроки: аналіз існуючої стратегії; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей; аналіз існуючої організаційної культури та визначення її типу та рівня.

Першим кроком є аналіз існуючої стратегії, який визначає чи діятиме організація в даному напрямленні та чи зберігатиме існуючі цілі та мету, якщо ні, то визначаються нові цілі, мета та стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз організації є важливим фактором, коли йдеться про формулювання плану для безперебійної роботи компанії. За допомогою стратегічного планування можуть бути досягнуті цілі та завдання, поставлені компанією.

Проводячи стратегічний аналіз, перш за все, необхідно добре знати своїх конкурентів, для того, щоб визначитися зі стратегією, яка допоможе відокремитися від них і зберегти конкурентоспроможність.

Однією з найбільш важливих функцій стратегічного аналізу є прогнозування майбутніх подій та планування альтернативного підходу, якщо перша стратегія не спрацює.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей де поява нових факторів як всередині так і зовні підприємства може призвести до змін стратегії та вплинути на визначення типу організаційної культури.

Аналіз навколишнього середовища у стратегічному управлінні відіграє відчутно важливу роль у житті підприємства, вказуючи поточні та потенційні можливості або загрози поза компанією у її зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище включає політичні, екологічні, технологічні та соціологічні події або тенденції, які можуть впливати на бізнес прямо чи опосередковано. Зовнішній аналіз зазвичай проводиться в рамках аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Менеджери, які займаються питанням стратегічного управління, повинні проводити даний аналіз щомісяця, півроку або щороку, залежно від характеру галузі. Таким чином, можна досягти конкурентної переваги та зменшити ризик не бути готовим до зустрічі із загрозами.

В ході досліджень управління [32] було показано, що метою зовнішнього аналізу є допомога у розробці стратегії шляхом інформування осіб, які приймають рішення на підприємстві, про зовнішнє середовище. Це може включати зміну політичних партій, посилення нормативних актів щодо зменшення забруднення, технологічне розширення та зміну демографічних показників. Якщо нова технологія розробляється і використовується в іншій галузі, менеджер із стратегічної направленості зрозуміє, як цю технологію можна також використовувати для вдосконалення процесів у своєму бізнесі. Аналіз дозволяє підприємствам отримати уявлення про своє середовище, щоб виявити можливості або загрози. Окрім того, цей аналіз полегшує стратегічне мислення в організації, що забезпечує вхід для стратегічного рішення. Аналіз повинен дати розуміння змін, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Внутрішній стратегічний аналіз дасть можливість огляду функціонування компанії. У цьому аналізі оцінюються та аналізуються власні сильні та слабкі сторони, встановлюється стратегія, яка допоможе покращити імідж компанії.

Внутрішній аналіз починається з оцінки результатів діяльності та майбутнього потенціалу компанії та її спроможності зростати.

Аналіз сильних і слабких сторін компанії повинен ґрунтуватися виключно на ситуації на ринку та реакції клієнта. Сильні сторони мають сенс лише тоді, коли вони доставляють клієнту повне задоволення від товару або послуги. Поряд із сильними сторонами, стратег повинен також усвідомлювати слабкі сторони та зобов'язання компанії на той момент. Компанія може рости експоненціальними темпами, якщо є продумана стратегія.

Після завершення внутрішнього аналізу підприємства, можна перейти до зовнішнього аналізу. Багато зовнішніх факторів можуть виступати перешкодою для зростання підприємства.

Для проведення зовнішнього стратегічного аналізу потрібно знати, як функціонує ринок і що вимагають споживачі. Потрібно виміряти задоволеність споживачів продукцією та продуктами конкурентів, щоб отримати огляд того, як функціонує ринок. Усі необхідні фактори включені до SWOT-аналізу, який було представлено у підрозділі 2.1 та результатом якого є визначення стратегії кожного із досліджуваних підприємств та визначення майбутніх можливостей.

У статті Г. Шроєдера [153] достатньо інформативно описано внутрішні структури організації, які впливають на зміну організаційної культури, та які треба враховувати при впровадженні змін. Він ствержує, що ініціатив на індивідуальному рівні недостатньо для сприяння стійким змінам культури, бо з часом культура стає інституціоналізованою і вкорінюється в саму систему організації, формуючи її структуру та системи, які в свою чергу, підсилюються культурою. Зокрема, можна виділити сім важелів «формування змін», які підсилюють організаційну культуру і які повинні бути узгоджені з новою стратегією для сприяння позитивним культурним змінам, вони представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Елементи формування внутрішніх змін

Узагальнено за [153]

Система лідерства: організація повинна вміти відбирати, набирати чи розвивати лідерів, які послідовно моделюють бажані нові норми та поведінку та ефективно керують аспектами змін, пов'язаними з людьми.

Організаційна структура: для сприяння ефективним культурним змінам органи влади та відповідальність повинні бути узгоджені між собою, бажаною поведінкою та нормами.

Кадрове забезпечення: існує необхідність забезпечити, щоб робочі місця займали особи, які мають належні навички та поведінку, для щоб здійснити необхідні зміни.

Організаційні компетенції: оскільки працівникам та менеджерам часто потрібно освоювати нові навички, коли організація трансформується, часто потрібна буде нова стратегія розвитку компетентностей.

Управління ефективністю: це забезпечує основу, в якій співробітники можуть бути спрямовані на «правильну» поведінку через систему, що включає планування результативності та постановку цілей, регулярну оцінку та інструктаж.

Компенсація, вигоди та винагороди: ця система забезпечує винагороду за бажану нову поведінку або, як альтернативу, карає осіб, які цього не демонструють, утримуючи відповідні винагороди та вигоди.

Комунікації: регулярна система комунікацій, пристосована для працівників у різних функціональних або інших сферах організації, допоможе сприяти та підтримувати зміни на рівні групи до нових норм та поведінки.

Етап аналізу існуючої організаційної культури, визначення її типу та рівня передбачає встановлення даних від яких залежить визначення типу культури, яка відповідає новій стратегії.

Поліпшення організаційної культури – це невідкладна потреба, оскільки люди хочуть працювати в компанії, яка дозволяє їм підтримувати баланс між своїм робочим та особистим життям, а організації, які надають значення організаційній культурі, підвищують свою продуктивність і нижчі показники

зносу. Отже, здорова організаційна культура – це взаємовигідна ситуація для всіх зацікавлених сторін, акціонерів, керівництва, клієнтів та працівників.

Іноді організація визначає, що її культура несприятлива для ефективності організації, і її доводиться змінювати. Наприклад, якщо відбувається зміна зовнішнього середовища, організація повинна адаптуватися до мінливих умов, інакше вона не виживе. Хоча змінити старі культури дуже важко, але це те, без чого керівництво не може обійтися.

Багато компаній не мають точного розуміння власної культури, а тому не надають правильної інформації для залучення кандидатів, які найкраще відповідають культурі. Для роботодавців надзвичайно важливо визначити культуру компанії, щоб вони могли оцінити спроможність потенційних працівників відповідати цій культурі.

Культура компанії дуже важлива, оскільки вона може впливати на масштабні управлінські рішення, етику компанії тощо. Однак культура – це також те, що розвивається в міру того, як змінюються такі речі, як персонал компанії чи місце розташування, або коли організація збільшується або зменшується в розмірах.

Існує багато різних прикладів опитувальників “культурної оцінки”, які використовуються в різних галузях та для різних цілей. Зрештою, всі вони прагнуть допомогти командам дізнатися про свою організаційну культуру.

У більшості оцінок культури немає правильних чи неправильних відповідей, просто різні способи зробити щось. Хоча оцінка культури є дуже корисною, вона досліджує лише поточний стан. Підприємствам все ще потрібно самостійно розробити кроки, необхідні для переходу між сучасним та бажаним станом. Саме для цього у підрозділі 2.2 було представлено влосконалені анкети щодо визначення рівню та типу організаційної культури на підприємстві. Використовуючи дані інструменти з'являється можливість проводити існуючої організаційної культури без залучення зовнішніх експертів.

Загалом, інформація, отримана в ході поверхневої оцінки, повинна нести відомості про стратегічну направленість підприємства на даний момент, яких



змін вона потребує, та чи підтримає існуюча організаційна культура нововведень.

Все ці дані необхідні для відповіді на питання наступного етапу послідовності формування організаційної культури – чи можливо або потрібно безпосередньо перейти до іншого типу організаційної культури.

Варто відзначити, що завжди є кілька причин, які призводять до зміни в організації культури. Зміна керівництва, погані фінансові умови, перегляд цілей і завдань вносять зміни в культуру організації.

Наприклад, коли продажі та прибуток бізнесу різко падають або коли навіть виживання бізнесу під загрозою, це досить чіткий сигнал про те, що необхідно шукати причину даних змін. Хоча сама культура не може бути причиною поганих результатів бізнесу, вона може бути потужним симптомом необхідності змін.

Можливо, бізнес має багато запитів та становиться занадто затребуваним у необхідності інновацій, або бюрократична культура дозволила конкурентам отримати перевагу, ставши більш спритними чи ефективними за рахунок нових технологій.

Окрім того, як вже було зазначено раніше, зміна стратегічної направленості підприємства часто тягне за собою зміни в організаційній культурі. Це зумовлено тим, що, що існуюча культура визначається як потенційна стримуюча сила, яка може зменшити шанси на успішне управління змінами.

Саме тому, на цьому етапі необхідно враховувати такі важливі фактори, як те, що організація та її культура взаємні та взаємозалежні: організація, її дизайн та стратегії впливають на загальну культуру і навпаки; культура організації відображає її найглибші цінності та переконання. Спроба змінити це може поставити під сумнів все, що подобається організації, часто без цього свідомого наміру; культура організації закладена у всій організаційній системі. Кожна невелика зміна впливає на кожен шар цієї системи; організаційна

культура еволюціонує з часом. Ідентичність організації базується на її культурі, яка глибоко пов'язана з її історією та розвитком.

Тож, питання стосовно переходу організаційної культури припускає три варіанти вирішення проблеми:

1. Формування нової організаційної культури (за умови повної невідповідності існуючої організаційної культури та стратегічної направленості).

2. Формування проміжної організаційної культури (за умови неможливості прямого переходу від однієї організаційної культури до іншої).

3. Залишається стара організаційна культура (на даний момент немає необхідності зміни організаційної культури – вона повністю відповідає стратегічному управлінню підприємства).

Якщо третій варіант припускає лише контроль, який буде слідкувати за виконанням усіх функцій організаційної культури при новій стратегічній направленості, то перші два продовжують процес формування.

Етап формування нової організаційної культури починається з постановки питання про відповідність компонентів новій організаційній культурі. Як було визначено у підрозділі 1.1 та проілюстровано на рис. 1.7, наступні компоненти можуть визначати культуру компанії:

парадигма: що таке бізнес, його цінності, місія та сфера діяльності;

система управління: який процес встановлений для моніторингу того, що відбувається в організації;

організаційна структура: ієрархія та робочий процес;

структура влади: основа влади, хто приймає рішення та як вона розповсюджується;

символи: включає логотипи, унікальний дизайн, розташування офісів, спеціальні місця для паркування тощо;

ритуали: сюди можуть входити засідання керівництва, заходи та звіти управління;

історії та міфи: цінності в організації, записи про історію компанії, спадщину, події та людей.

І в залежності від позитивної або негативної відповіді щодо дотримання даних компонентів визначаються подальші дії. Якщо компоненти повністю відповідають новій організаційній культурі, то ми її приймаємо та вважаємо, що організаційна культура сформована.

Трансформація компонентів організаційної культури представляє процес, який припускає внесення до них змін та переорієнтацію на нові цінності. У табл. 3.1 представлено рекомендації стосовно зміни компонентів та підготовки до цього працівників.

*Таблиця 3.1*

### **Керування зміною організаційної культури на робочому місці**

№	Метод	Сутність
1.	Співпрацювання	Зробити працівників частиною створення культури компанії. Коли мова йде про зміну культури, співпраця є ключовим фактором. Співробітники складають культуру, і нехтування їхнім включенням у процес лише створює більше напруги у вже віддалених стосунках. Культура - це не односторонній процес. У даній ситуації необхідно вислухати та застосувати відгуки та ідеї співробітників.
2.	Дотримання правил	Як тільки запроваджується нова політика - необхідно дотримуватись правил з першого дня. Після внесення змін потрібно послідовно виконувати подальші дії. Послідовне та часте спостереження є однією з найважливіших речей, яку може зробити будь-яка управлінська команда або бізнес, щоб допомогти впровадити нову поведінку.
3.	Спілкування	Керівники не повинні покладатися на один електронний лист, щоб повідомити своїх співробітників про зміни, які планується вносити на робочому місці. Необхідно спланувати зустріч або кілька зустрічей перед тим, як вносити будь-які зміни, на яких буде можливість повідомити про них та вислухати пропозиції персоналу. Зміни не повинні стати несподіванкою.
4.	Внесення змін поступово	Зміна культури на робочому місці має бути поступовим процесом. Замість швидкої послідовності повідомлень або нарад необхідно дайте співробітникам час адаптуватися до ідеї змін. Внесення необхідних змін може зайняти тижні чи навіть місяці, але у такому випадку працівникам буде простіше пристосуватися до них.
5.	Гейміфікація	Впроваджувати гейміфікацію - використовувати розваги та ігри для заохочення розуміння, участі та підтримки. Щоб зменшити опір співробітників до змін, створюються ігри і переможці отримують відповідні призи. Запроваджуються правила, точки, табло тощо. Таким чином, завдяки гейміфікації, є можливість покращити швидкість прийняття нової культури.

## Продовження таблиці 3.1

№	Метод	Сутність
6.	Зробити працівників щасливішими	Зміна будь-якого виду важка та не робить жодної вигоди для морального стану працівників. Такі прості речі, як наприклад щоденні закуски або допоможуть співробітникам залишатися щасливими та позитивними під час змін.
7.	Ясне бачення	Перш ніж почати вносити зміни, необхідно визначити, чого саме потрібно досягти, та чи нема суперечки між слово-діло. Не треба вносити змін лише тому, що це зробило конкурентне підприємство. Та перш за все необхідно оцінити усі варіанти впливу на підприємство.
8.	Тренінги	Тренінги можуть застосовуватися, як інструмент адаптації нових співробітників, або застосовуватися для покращення згуртованості колективу чи процесом налагодження пристосування до змін.

*Узагальнено та доповнено автором на основі [134]*

Щоб забезпечити співпрацю з працівниками, треба бути прозорими та чесними з самого початку. Менеджерам/керівникам необхідно спробувати зрозуміти почуття своїх співробітників, проводячи індивідуальні наради та групові збори, де можна відкрито обговорювати проблеми та долати бар'єри.

Проте може виникнути ситуація, коли працівник суперечить новій культурі компанії – у такому випадку треба негайно вживати заходів, інакше співробітники не будуть сприймати нові зміни чи правила дуже серйозно.

Окрім того, зміни у компонентах, що стосуються працівників не повинні бути несподіванкою. Спілкування з персоналом про те, які цінності вони вважають важливими зменшує опір змінам.

Пристосуватись до нового робочого середовища та культури важко, тому необхідно вносити зміни повільно, поетапно; це дасть членам команди достатньо часу, щоб зручно адаптуватися до нових компонентів організаційної культури. Повільне впровадження змін допоможе зіткнутися з меншим опором та почуватись працівникам щасливішими від змін.

Більш того, щоб забезпечити успіх змін у компонентах культури треба переконатися, що цілі та культура узгоджуються. Необхідно виділяти цінності, які запроваджуються та підтримувати інновації, які з цим пов'язані.

Якщо ж залишилися розбіжності у прийнятті компонентів, то наступна задача виявити усі недоліки та розробити план дій стосовно трансформації цих компонентів. Після цього цикл дій повторюється для того, щоб впевнитися у правильності розробки та впровадженні такого плану.

Наступний варіант це формування проміжної організаційної культури, при неможливому прямому переході, що може бути викликано суперечностями в ідеології культур, системі влади або підході до досягнення цілей. У такому випадку формується проміжна організаційна культура, яка буде виконувати зв'язуючу роль із відповідною до обраної стратегічної направленості.

Алгоритм дій у такому випадку схожий до попереднього та полягає в тому, що визначається відповідність компонентів перехідній організаційній культурі. Якщо отримуємо позитивний результат, то після формування проміжної організаційної культури переходимо до формування бажаної, повторюючи всі процедури. Якщо визначаються невідповідності, то розробляємо план дій стосовно трансформації компонентів та починаємо даний етап з початку.

Коли бажана організаційна культура сформована та впроваджена на підприємство переходимо до останнього етапу в даній послідовності – контроль за виконанням/впровадженням/підтриманням поточних змін. Даний етап припускає спостереження та перевірку за правильністю виконання змін та успішним функціонуванням нової організаційної культури. При порушеннях процесу, виявленні недоліків або появи нових факторів впливу (як внутрішніх так і зовнішніх) пропонується повернення до поверхневої оцінки та проходження усіх етапів спочатку задля виявлення проблеми та вдалого подальшого впровадження.

Більш того, роль функції контролю полягає у виявленні потенційних слабких місць, які виникають як зворотний зв'язок із управління діяльністю, починаючи від стадії планування до стадії реалізації. Питання, охоплені функцією контролю включають створення стандартів або критеріїв, порівняння результатів із стандартним моніторингом, здійснення поліпшення відхилення,

модифікації та коригування даного методу в результаті зміни умов, а також повідомлення про ревізії та коригування всього процесу управління при виявленні порушень або недоліків, для того, щоб дані ситуації не повторювалися.

Таким чином, результатом даного підрозділу є представлення послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства, що включає етапи поверхневої оцінки, формування та контролю. Окрім того, представлено та обгрунтовано кожен елемент та інструмент даної послідовності; запропоновано методи впровадження змін організаційної культури в робочий процес.

### 3.2. Модель зв'язку організаційних культур та їх трансформація

Питання переходу від однієї організаційної культури до іншої постає у випадках, коли вона не виконує своїх функцій у зв'язку із стратегічним управлінням. Це зумовлюється зміною цілей компанії у зв'язку із впливом зовнішніх та/або внутрішніх факторів, наприклад, таких як: поява сильного конкуренту, що вимагає агресивнішої стратегії; зміна вподобань клієнтів, що веде до диверсифікації; стан світової економіки, що може вкрай вплинути на ринок та багато іншого. І коли підприємство стає неефективним, слід звернути увагу на можливість зміни типу організаційної культури, адже стратегія встановлюється згідно із зазначеного впливу різних факторів та максимізації прибутку.

Проте, незважаючи на доволі прозору процедуру переходу, що була детально описана автором є особливості, які необхідно брати до уваги. Перш за все це наявний тип організаційної культури, адже типи, які відносяться до централізованої влади, яка жорстко контролює працівників (бюрократична культура, культура завдання, ринкова культура) не може здійснити прямий

перехід до більш децентралізованої культури (кланова культура, адхократична культура, культура інтересів). Це пов'язано із відношенням між керівництвом та підлеглими, якщо у першому типі організаційних культур дані відношення базуються на авторитарному стилі, тобто всі завдання повинні виконуватися без обговорень та висловлення власної думки не вітається, то у другому типі – на більш демократичному: рішення приймаються колективно, керівництво прислуховується до думки підлеглих. І так як ці два типи керівництва є суттєво різними, то це унеможлиблює перебудову владного типу людини до більш лояльного і навпаки.

Тим самим це підтверджує, що ліберальні типи організаційної культури є високими, адже вони є більш гнучкими та здатні краще прилаштовуватися до змін.

У підрозділі 3.1 було представлено послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства, де зазначається, що існує два варіанти переходу від однієї організаційної культури до іншої: прямий та через перехідну організаційну культуру. Це зумовлено наявністю таких спільних рис, як стиль керівництва, спосіб досягнення цілей або ідеологія конкретної культури в цілому.

Саме тому автором було розроблено модель зв'язку організаційних культур із можливими варіантами прямих переходів (рис. 3.3). Вона включає типи організаційних культур, що були попередньо розглянуті автором та культуру інтересів, яка була запропонована автором, як власний внесок.

Окрім того, у попередньому підрозділі було запропоновано методи, за допомогою яких можна зробити процес переходу більш сприятливим та спокійним для працівників, що відіграє важливу роль, коли співробітники чинять опір або просто у якості підтримки комфортного клімату всередині колективу.

На даній схемі зображені прямі переходи, які свідчать про достатній взаємозв'язок між культурами для того, щоб без додаткового етапу перейти напямучу до іншої організаційної культури. Умови для цього викладені нижче.

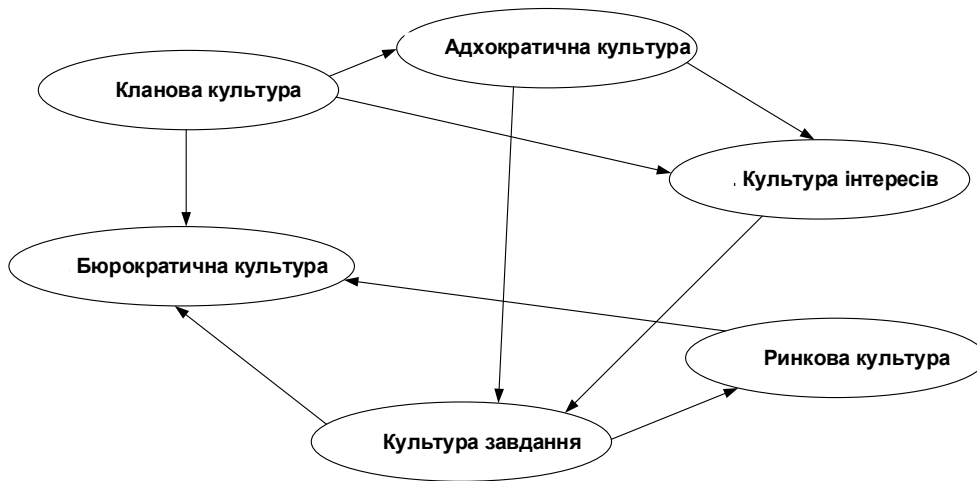


Рис. 3.3. Схема переходів організаційних культур від однієї ОК до іншої  
 Розроблено автором

Адхократична культура – культура інтересів. Прямий перехід можливий завдяки схожому середовищу, у якому знаходяться працівники – творче місце роботи, де заохочується власна думка та неординарний підхід до роботи.

Адхократична культура – культура завдання. В даному випадку можливий прямий перехід завдяки тому, що дані типи організаційних культур є командними та припускають наявність прагнення досягнення цілей саме командою.

Культура інтересів – культура завдання. Так як відносини працівників цих обох типів організаційних культур базуються на спільних інтересах або завданнях, то можливий перехід від культури де формується спільна зацікавленість до культури де спільною становиться ціль.

Ринкова культура – бюрократична культура. Можливий прямий перехід завдяки тому, що представники ринкової культури завжди змагаються за займану посаду або особистий внесок у досягненні цілей компанії, що цілком може перерости у культуру із чітко прописаними правилами та жорстокою ієрархією, яка представлена в бюрократичній культурі. Окрім того правила бюрократичної культури не дають колективу здружитися, знайти спільні



інтереси поза роботи або мати тісні відносини, тому перехід не потребує додаткового етапу.

Культура завдання – ринкова культура. Культура завдання націлена виключно на командне виконання поставленої мети, тому з часом або за вимогою вона може спрямувати виключно на прибуток, плавно відходячи від командного типу.

Культура завдання – бюрократична культура. Дані типи організаційних культур мають багато спільних характеристик, наприклад: влада належить експертам, посади займаються відповідно до галузі знань, превалює професіоналізм.

Кланова культура – адхократична культура. Представлені організаційні культури мають такі спільні риси: спільні цінності колективу, наявність традицій, йдуть до мети усім колективом. Різниця полягає у тому, що адхократична культура має на увазі креативний підхід до вирішення питань, проте це не є перешкодою для прямого переходу від кланової культури.

Кланова культура – культура інтересів. Незважаючи на те, що кланова культура представляє велику «сім'ю», а культура інтересів більш розділена на групи – прямий перехід можливий завдяки спільному прагненню до виконання цілей та сгуртованість (однією великою групою або декількома невеликими).

Як можна бачити дана схема не включає переходів від бюрократичної культури. Це обумовлюється складним устрійом даної організаційної культури, що включає слідування чітким інструкціям та правилам, виконання виключно поставлених завдань за встановлений термін. Окрім того, даний тип організаційної культури є індивідуальним – працівники підтримують відносини, проте не створюють міцних зв'язків поза роботою. Посада співробітників організації, тобто їх положення в ієрархії, є джерелом їх влади. До безперечних мінусів, зокрема, можна віднести складну процедуру реалізації будь-яких змін. Даний недолік особливо відчутний, коли діяльність організації здійснюється в умовах бурхливо мінливого і нестабільного зовнішнього середовища. І зважаючи на те, що на сьогоднішній день має перевагу саме такий

стан ринкового середовища – це унеможливило встановлення прямого переходу до іншої організаційної культури.

Не слід забувати, що організаційна культура має величезний вплив на успіх всіх ініціатив що стосуються трансформаційних змін. Щоразу, коли на підприємстві відбуваються серйозні організаційні зміни, культура організації відіграє важливу роль. Вона буде або підтримувати нову реальність, яку впроваджують керівники, або заблокує її.

Нові стратегії, структури, системи, процеси та/або технології будуть відрізнятися від поточного стану елементів підприємства, що вимагатиме від працівників прийняття нових атрибутів існування та, можливо, зміни системи праці. Співробітникам, швидше за все, доведеться змінити спосіб взаємодії один з одним, і те, що вони раніше визначали за пріоритети та зосередити увагу на нових вимогах.

Як вже зазначалося, без чітких змін у культурних нормах та очікуваннях, заплановані ініціативи щодо змін на підприємстві можуть провалитися. Без культурних перетворень на самому базовому рівні працівники незабаром можуть повернутися до своїх старих способів роботи. Керівництво повинно вносити зміни в культуру чесно із чіткими правилами, щоб люди знали, що їм потрібно робити інакше. Керівники повинні розробляти нову культуру для реалізації нових ініціатив щодо трансформаційних та організаційних змін, щоб співробітники могли бачити, як нова організаційна культура впишеться в загальну картину змін.

У [97] зазначено, що будь-яка велика культурна трансформація починається з керівників підприємства. Саме вони повинні моделювати нову поведінку, щоб надати правильний приклад працівникам та продемонструвати, що ці зміни не є тимчасовими. Якщо керівник не буде демонструвати ознак змін, сумнівно, що працівники приймуть цю ініціативу самостійно. Лідер повинен повністю віддаватися новій культурі та вірити їй. Співробітники розберуться з будь-якими ваганнями або двозначністю щодо цих планів. Показ того, що ця зміна є пріоритетним, надихне їх на прийняття змін.

У табл. 3.2 представлено інформацію щодо можливості переходу від існуючих організаційних культур досліджуваних підприємств до нових, що відповідають заявленій стратегії.

Таблиця 3.2

**Варіації змін існуючих організаційних культур на досліджуваних підприємствах**

Підприємство	Існуюча організаційна культура	Нова організаційна культура	Пояснення
ТОВ «Стальконструкція ЛТД»	Ринкова культура	Бюрократична культура	Сформовано згідно зі схемою переходів та матриці сумісності культури із стратегією.
ТОВ «Стальконструкція 1»	Культура завдання	(Бюрократична/Ринкова культура)	Згідно з індексом сумісності немає необхідності переходу на даний момент, проте при необхідності існує два варіанти.
ПрАТ «Будметал»	Ринкова культура	(Бюрократична)	Згідно з індексом сумісності немає необхідності переходу на даний момент, проте при необхідності така можливість є.
ТОВ «Незалежна консультативна група»	Адхократична культура	Культура інтересів, культура завдання	Сформовано згідно зі схемою переходів та матриці сумісності культури із стратегією.
ТОВ «Компанія «Бел-Гер»	Культура завдання	Ринкова культура	Сформовано згідно зі схемою переходів та матриці сумісності культури із стратегією.

*Розроблено автором*

Згідно із проведеними дослідженнями, стосовно визначення типу і рівня організаційної культури, визначення існуючої стратегії, визначення сумісності між організаційною культурою і стратегіями, та формування схеми переходів організаційних культур, було застосовано дані результати до досліджуваних підприємств, що дало змогу встановити не тільки поточний стан, але й спрогнозувати подальші варіанти вирішення несумісності.

Тож, поточна організаційна культура підприємства «Стальконструкція ЛТД» – ринкова культура, стратегія, якій притримуються – стратегія

скорочення витрат, згідно з матрицею сумісності, індекс становить «3», що показує проблеми із взаємодією культури та стратегії. У відповідності до схеми переходів організаційних культур, ринкова культура може переходити у бюрократичну. На даному етапі важливо перевірити відповідність нової культури до стратегії, якщо ж виникають суперечки – використати нову культуру у якості перехідної для того, щоб мінімізувати неузгодженість.

У випадку зі «Стальконструкція ЛТД» сумісність між стратегією і новою організаційною культурою відповідає нормі, тому перехід є прийнятним.

Наступним підприємством є «Стальконструкція 1». Існуюча організаційна культура – культура завдання, стратегія – прямої вертикальної інтеграції. Матриця сумісності показала, що культура і стратегія у даному випадку є повністю сумісними, тож немає необхідності у зміні організаційної культури. Проте, у випадку зміни стратегії і подальшого конфлікту, даний тип організаційної культури має можливість прямого переходу до бюрократичної та ринкової культури. Кінцеве рішення залежить від сумісності із стратегією та майбутньої направленості підприємства.

Схожа ситуація у ПрАТ «Будметал» – існуюча стратегія (центрованої диверсифікації) та культура (ринкова культура) повністю відповідають один одному. У випадку нової стратегічної направленості існує можливість переходу до бюрократичної культури у випадку сумісності із новою стратегічною направленістю.

У зв'язку з неузгодженістю адхократичної культури зі стратегією розвитку ринку на ПрАТ «Будметал» є два варіанти переходу до нової організаційної культури: культура інтересів та культура завдання. Поточна стратегія відповідає обом типам культури, тож керівник вирішує який саме є найбільш відповідним до клімату всередині колективу та який викличе мінімальний опір.

Останнє підприємство це ТОВ «Компанія «Бел-Гер», яке притримується культури завдання та має стратегію центрованої диверсифікації. Індекс сумісності, у даному випадку «2», що не суперечить подальшому

функціонування, але якщо розглядати варіант зміни організаційної культури, то підходить ринкова культура, яка має кращу сумісність. Згідно із схемою переходів, окрім ринкової культури, культура завдання також має можливість перейти до бюрократичної культури, але сумісність із стратегією, у даному випадку, є гірше ніж у ринкової, тому запропонований саме цей варіант.

Проте, окрім проблеми формування організаційної культури, можна висунути наступні твердження стосовно впровадження змін організаційної культури на підприємстві [77, 160, 165]:

1. Найкращий час для початку трансформації – як тільки необхідність змін буде визнана. Не потрібно зволікати з іншими пріоритетами або через занепокоєння, що працівники перевантажені роботою. Якщо підприємство збирається змінити спосіб поведінки людей, і ця зміна буде на краще, то чим раніше вони зможуть навчитися бажаної поведінки, тим більший вплив буде - і тим легше стане їх робота. Якщо правильно поводитися з персоналом, поведінка, введена в рамках ініціативи змін, буде цілісною, доповнюючою та корисною для членів команди.

2. Трансформація культури, навіть така, що здійснюється в менших масштабах, (наприклад, лише для одного відділу) займе кілька місяців, а для всієї компанії – до кількох років. Протягом усього часу план вимагатиме тієї самої уваги, яку він отримував спочатку, незважаючи на можливі перешкоди чи відволікання, які можуть виникнути.

3. Багато хто вважає, що перехід від одного типу організаційної культури до іншого обов'язково повинен негативно відобразитися на колективі, проте це можливість використати енергію та ентузіазм працівників і направити їх у потрібне русло. Якщо розпорядитися цим правильно, то такий етап у житті організації пройде з підтримкою та принесе багато користі.

4. Керівництво підприємства відіграє вирішальну роль у формуванні культури компанії, незалежно від того, роблять вони це навмисно чи ні. Їх вплив на культуру є далекосяжним, а це означає, що якщо організаційна увага зосереджена на трансформації культури в масштабах всієї компанії, тоді

генеральний директор та виконавча команда повинні бути повністю залучені. З іншого боку, якщо організаційна увага просто спрямована на зміну культури в межах підрозділу, то лише керівника підрозділу слід розглядати як виконуючого обов'язки. Подібним чином, якщо трансформація культури відбувається на місцевому рівні, наприклад, розподільчому центрі, тоді керівник розподільчого центру повинен виступати у якості керівника. Принцип полягає в тому, що відповідальна особа на ділянці, що зазнає трансформації, повинна бути головою ініціативи.

5. Навчання є найважливішою складовою будь-якої трансформації культури. Це пов'язано з тим, що співробітники в організації, яких безпосередньо зачіпає трансформація, повинні знати, якою буде нова поведінка, цінності та цілі, які ще зміни очікується, і як їх демонструвати. Для цього необхідним буде навчання. Найкращим варіантом є тренінг, який допоможе налаштувати працівників на зміни та їх сприйняття. Проте необхідно пам'ятати, що навчання повинно здійснюватися з обережністю, оскільки воно може насправді змінити весь напрямок організації та радикально вплинути на результати.

Окрім того, можна виділити основні припущення, пов'язані з переходом до нової організаційної культури:

організації потрібно продовжувати залучати та утримувати тих людей, які можуть підтримати її подальший напрямок;

культура організації повинна бути такою, щоб люди відчували підтримку для досягнення своїх цілей щодо ефективності, щоб вони, в свою чергу, підтримували організацію;

внутрішня політика, практика, програми з управління персоналом та організаційна структура відображають стратегічні цілі та напрямки, сприяють її успіху;

організація повинна виконувати свої статутні зобов'язання та законодавчі вимоги щодо зайнятості, кваліфікації, результативності та розвитку персоналу, а також створювати конкурентну перевагу.

До того ж, існує безліч процесів, які дозволяють перетворенням та оновленням зробити підприємство більш ефективним. Як правило, воно проводить всебічну серію інтерв'ю з фокус-групами, залучуючи при цьому ключові зацікавлені сторони, як зсередини, так і за її межами, щоб отримати поточні та майбутні перспективи організації.

Також може бути проведений «настільний» огляд поточного стану підприємства у випадках, коли необхідно швидко зробити висновок стосовно положення підприємства. Це забезпечує більш глибоке розуміння загальних тенденцій та рівнів надання послуг з метою порівняння та оцінки ефективності.

Потім ця інформація, як правило, передається виконавчій або старшій керівній групі (та іншим ключовим зацікавленим сторонам, де це доречно), а також в рамках підприємства через низку інноваційних семінарів та форумів де плануються та розробляються стратегії зміни організації.

Зміни в організації отримують подальший розвиток шляхом залучення до цього процесу усіх частей підприємства, завдяки творчими та інноваційними способами. Це дозволяє усьому персоналу працювати з новими структурами, системами та процесами та розуміти їх.

Потім є можливість розробляти комплексний план впровадження та комунікаційну стратегію, щоб забезпечити підтримку організаційних змін, визначивши ключові етапи, заходи та визначивши ключовий персонал організації відповідальним за їх успіх.

Таким чином, основними положеннями, що були запропоновані у даному підрозділі є схема переходів від однієї ОК до іншої, яка демонструє різні варіанти трансформації при невідповідності культури стратегії підприємства. Це може бути зумовлено різними факторами, серед яких слід виділити суперечність існуючих цінностей та ідей стосовно встановлених цілей та непорозуміння між наявною поведінкою між керівництвом та персоналом і потребою у її зміні.

Окрім того, було запропоновано варіації змін існуючих організаційних культур на досліджуваних підприємствах на основі матриці стратегій, та її

індексів сумісності, які були детально обгрунтовані у підрозділі та 2.3. Таким чином, було отримано нові типи організаційних культур, які можна впроваджувати без конфлікту із стратегією.

Обгрунтовано основні твердження стосовно можливих питань, які виникають при трансформації організаційної культури, що дає змогу зробити даний процес більш обізнаним для працівників та виключити можливість необгрунтованого конфлікту.

### 3.3. Ієрархічна модель формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства

Достатньо багато вітчизняних та зарубіжних науковців розглядали питання моделі формування організаційної культури [7, 39, 101, 108, 133, 152, 175]. Однак більшість з них направлена на вирішення вузьких задач (конкретної області) або, навпаки, беруть до уваги лише організаційну культуру, у той час, коли безліч факторів мають вплив на цей процес. Саме тому, спираючись на проведені у попередніх розділах дослідження, було вирішено запропонувати ієрархічну модель формування організаційної культури, яка спиратиметься на стратегічну направленість підприємства. За основу було взято метод аналізу ієрархій (MAI) та припущення, висунуте в статті [96], яке стверджує, що між рівнями факторів (критеріїв, ознак), що впливають на вибір існує ієрархічна залежність.

Метод аналізу ієрархій розглядає проблему на трьох етапах. Перший етап – це проблема, яка потребує вирішення, другий – альтернативні варіанти вирішення проблеми. Третя і найважливіша частина даного методу – це критерії, що використовуються для оцінки альтернативних рішень.

Незважаючи на те, що метод аналізу ієрархій є одним із найдосконаліших методів, доступних у галузі науки про управління та досліджень операцій,



складність використання цього інструменту ускладнює його застосування. На щастя, були побудовані програмні засоби, які автоматизують математичну частину. Користувач повинен дотримуватися простої методології збору даних, яка потім подається в інструмент для отримання результатів.

Проте, метод аналізу ієрархій має свої проблеми. Він передбачає використання математики вищого рівня та базується на концепції власних векторів. Саме з цієї причини проведення розрахунків, що стосуються МАІ, з використанням, наприклад, Excel є досить трудомістким та займає багато часу. Однак були розроблені програмні засоби, які можуть виконувати розрахунки. Проте, незважаючи на те, що розрахунки автоматизовані, менеджерам необхідно знати про процеси, що відбуваються всередині задля повного розуміння суті його використання.

Процедура використання методу аналізу ієрархій для досліджень включає наступні елементи: визначення альтернатив, визначення проблеми та критеріїв, встановлення пріоритетів серед критеріїв, використовуючи попарне порівняння, перевірка узгодженості, отримання відносної ваги. Детальний опис кожного кроку наведено нижче.

#### 1. Визначення альтернатив.

Процес методу аналізу ієрархій починається з визначення альтернатив, які необхідно оцінити. Ці альтернативи можуть бути різними критеріями, за якими слід оцінювати рішення. Це також можуть бути різні характеристики товару або послуги, які потрібно зважити, щоб краще зрозуміти сприйняття споживачів. Наприкінці даного етапу повинен бути готовий вичерпний перелік усіх доступних альтернатив.

#### 2. Визначення проблем та критеріїв.

Наступним кроком є моделювання проблеми. Згідно з методологією методу аналізу ієрархій, проблема – це пов'язаний з цим набір підпроблем. Тому МАІ спирається на розбиття проблеми на ієрархію менших проблем. У процесі розбиття підзадачі з'являються критерії оцінки рішень. Однак, як і аналіз корінних причин, можна продовжувати й переходити на більш глибокі

рівні в межах проблеми. Коли зупинити розбиття проблеми на менші підзадачі – це суб'єктивне судження і рішення приймається безпосередньо виконавцем.

3. Встановлення пріоритетів серед критеріїв, використовуючи попарне порівняння. Метод аналізу ієрархій використовує попарне порівняння для створення матриці. Очікується, що відповідальні особи заповнюватимуть ці дані відповідно до очікувань кінцевого споживача або людей, які збираються використовувати процес.

4. Перевірка узгодженості. Цей крок вбудований у більшість програмних засобів, які допомагають вирішити проблеми методу аналізу ієрархій. Його сутність полягає у визначенні відповідності впливу кластерів один на одного. Неузгоджені дані дають суперечливі результати, що може свідчити про невідповідність кластерів та сумнівності даної моделі.

5. Отримання відносної ваги. Програмне забезпечення має можливість виконати математичний розрахунок на основі внесених даних і призначити відносні ваги критеріям. Після того, як рівняння готове із зваженими критеріями, можна оцінити альтернативи, щоб отримати найкраще, яке відповідає потребам. На даном етапі визначається стійкість моделі і робляться висновки стосовно її релевантності.

На рис. 3.4 представлено перелік та взаємозв'язки кластерів ієрархічної моделі вибору моделі формування організаційної культури.

Однією з найбільших переваг представлення даних взаємозв'язків саме у формі ієрархії є чітка послідовність, яка формується з мети, факторів, критеріїв та альтернатив. Це дозволяє експерту (-ам) всебічно оцінити вплив різних елементів та встановити якісний зв'язок між ними. Окрім того, наявність зв'язків між критеріями (критерій типів організаційної культури та критерій типів стратегій) має також внутрішній зв'язок, що викликає залежність, яка проявляється через можливість їх сумісного впливу на альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури.

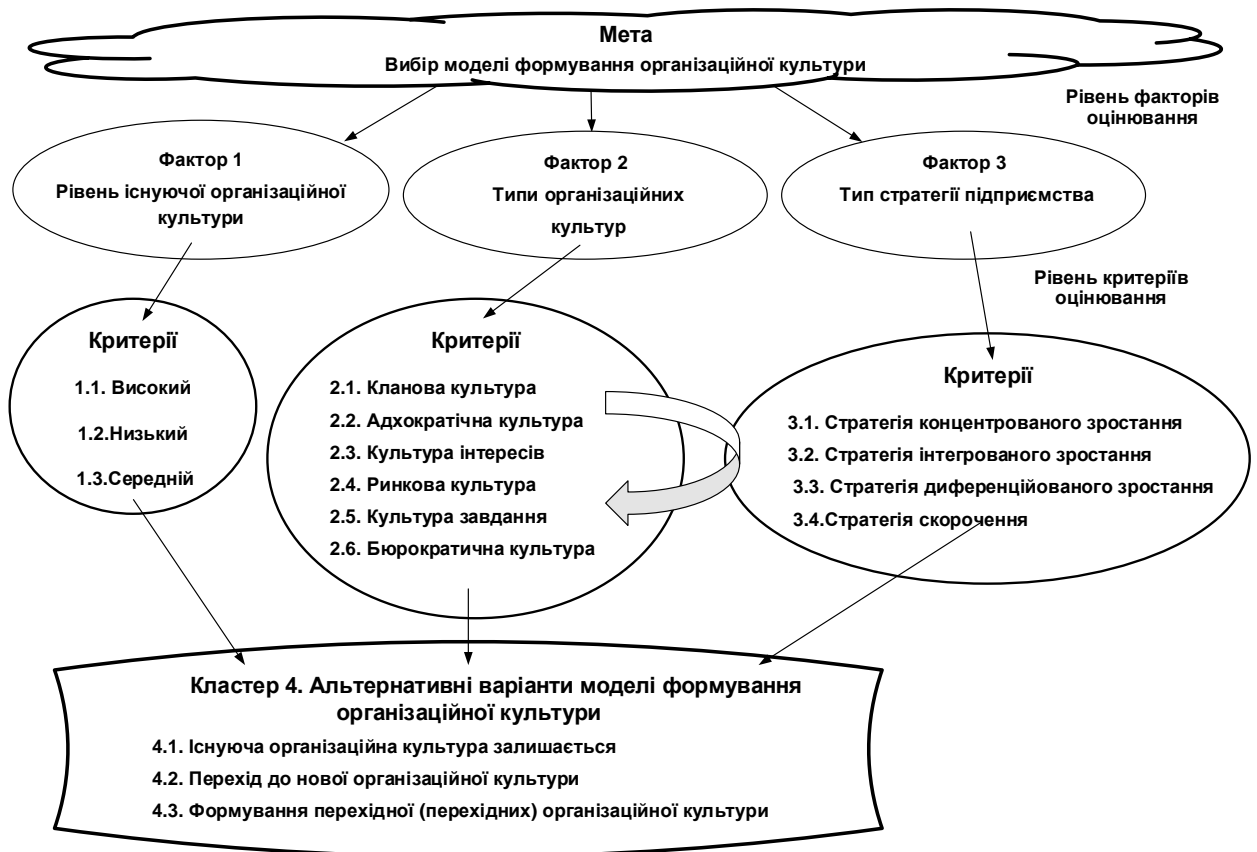


Рис. 3.4. Перелік рівнів ієрархічної моделі вибору моделі формування організаційної культури

Як можна бачити, дана модель складається із чотирьох кластерів, які мають свої фактори та критерії. Вони були отримані шляхом попередніх досліджень у визначенні впливу стратегічного управління, а також встановлення рівня та типу організаційної культури. Таким чином, кластер 1 включає визначення рівня існуючої організаційної культури (високий, низький, середній); кластер 2 – типи організаційних культур (кланова, адхократична, культура інтересів, ринкова, культура завдання, бюрократична культура); кластер 3 – тип стратегії підприємства (стратегія концентрованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія диференційованого зростання та стратегія скорочення); кластер 4 – альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури (існуюча організаційна культура залишається, формується перехід до нової організаційної культури, формується перехідна

організаційна культура). Усі складові були детально описані та обґрунтовані у попередніх розділах даного дисертаційного дослідження.

Для визначення попарних пріоритетів, які передбачаються експертним методом, необхідно застосувати шкалу відносної важливості Сааті, яка представлена у табл. 3.3.

Метод аналізу ієрархії, запропонований Т. Сааті [168], успішно використовується у вирішенні складних проблем. Відповідно до цього методу всі показники порівнюються експертом у парах. Результати утворюють матрицю попарних порівнянь. Шкала від 1 до 9 використовується як шкала оцінки для даних порівнянь. Значення цієї шкали відповідають відносній важливості показників відносно один одного. Як пояснення, подано опис граничних та медіанних значень:

9 представляють найвищий ступінь переваги щодо показника  $i$  перед показником  $j$ ; 1 показує однакову значимість показників  $i$  та  $j$ ;  $1/9$  відповідає ситуації, коли показник  $j$  має найвищий ступінь переваги над показником  $i$ .

Інші значення шкали вказують на проміжний ступінь переваги одного показника над іншим.

Таблиця 3.3

### Шкала відносної важливості Сааті

Оцінка інтенсивності відносної важливості		Обґрунтування оцінки
Кількісна	Якісна	
1	Рівна важливість	Рівний вклад двох об'єктів.
3	Помірна перевага	Досвід та судження дають змогу виявити невелику перевагу одного об'єкта над іншим.
5	Суттєва перевага	Досвід та судження дають змогу виявити сильну перевагу одного об'єкта над іншим.
7	Значна перевага	Досвід та судження дають змогу виявити таку сильну перевагу одного об'єкта над іншим, що вона є значною.
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного об'єкта над іншим підтверджується найбільш сильно.
2,4,6,8	Проміжні оцінки між сусідніми судженнями	-

Шаблон матриці попарних порівнянь кластерів другого рівня відносно мети наведено на рис. 3.5.

Кластер мети – вибір моделі формування організаційної культури.	Кластер 2. Тип організаційної культури.	Кластер 3. Тип стратегії підприємства.
Кластер 1. Рівень існуючої організаційної культури.		
Кластер 2. Тип організаційної культури.		

Рис. 3.5. Шаблон матриці парних порівнянь категорій оцінювання відносно мети

Питання до експерта щодо оцінювання впливу кластерів другого рівня (кластери 1,2,3) на мету дослідження виглядає таким чином: «Оцініть по шкалі Сааті ступінь впливу на вибір моделі формування організаційної культури рівня існуючої організаційної культури (кластер 1) в порівнянні з типом організаційної культури (кластер 2)». Експерт дає оцінку та заносить її у відповідну клітину матриці парних порівнянь. У даному випадку експерт надав значну перевагу типу організаційної культури, поставивши оцінку 7. Таким же чином відбувається порівняння кластерів 1-3 і 2-3. На рис. 3.6 наведено приклад матриці парних порівнянь, яка була сформована на базі поточного шаблону в середовищі Super Decisions [176].

1. Choose	2. Cluster comparisons with respect to Мета		3. Results
Node Cluster Choose Cluster Мета	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct 3. Тип стратегії підприємства is 2 times more important than 1. Рівень існуючої організації		Normal Hybrid Inconsistency: 0.05156
	Inconsistency	2. Типи 0~ 3. Тип СТ~	
	1. Рівень ~	↑ 7	1. Рівень ~ 0.08767
	2. Типи 0~	↑ 2	2. Типи 0~ 0.77317
		← 7	3. Тип СТ~ 0.13916

Рис. 3.6. Матриця парних порівнянь та локальні пріоритети з індексом погоджуваності

Наступний приклад представляє вплив елементів кластера 2 (типи організаційних культур) на вибір моделі формування організаційної культури (рис. 3.7).

Для даного шаблону було задано такі запитання до експертів: «Оцініть за шкалою Сааті, що більше впливає на вибір моделі формування організаційної культури: 2.1 «Кланова культура» чи 2.2 «Адхократична культура»?

Подібним чином порівнюються всі елементи кластера 2, а відповіді заносяться у відповідні комірки. Це допомагає оцінити важливість кожного типу організаційної культури та встановити, який із запропонованих варіантів має більший пріоритет.

Кластер мети – вибір моделі формування організаційної культури.	2.2. Адхократична культура	2.3. Культура інтересів	2.4. Ринкова культура	2.5. Культура завдання	2.6. Бюрократична культура
2.1. Кланова культура					
2.2. Адхократична культура					
2.3. Культура інтересів					
2.4. Ринкова культура					
2.5. Культура завдання					

Рис. 3.7. Шаблон матриці оцінювання впливу кластера 2 «Типи організаційних культур» на вибір моделі формування організаційної культури

Приклад визначення фінальних пріоритетів представлений на рис. 3.8.







Inconsistency: 0.06561		
2.1. Клан~		0.20383
2.2. Адхо~		0.18198
2.3. Куль~		0.24141
2.4. Ринк~		0.17401
2.5. Куль~		0.11541
2.6. Бюро~		0.08336

Рис. 3.8. Вектор пріоритетів елементів кластера 2 «Типи організаційних культур»

Наведений на рис. 3.8 приклад вектору пріоритетів треба розглядати таким чином: на вибір моделі формування організаційної культури з усіх наявних типів організаційної культури найбільш впливає культура інтересів та кланова культура. Інші мають дещо менший результат.

Інші вектори пріоритетів наведені в додатку К.

Серед них можна виділити кластер «Типи організаційної культури» - він має найбільший вплив на вибір моделі формування. Серед рівней існуючої організаційної культури «середній» має найбільший вплив, а серед типу стратегії – «стратегія скорочення».

Таким чином, сутність визначення векторів пріоритетів зводиться до того, що серед усіх запропонованих кластерів, які є самостійною одиницею при формулюванні пріоритетності, встановлюється чітка перевага на користь альтернативних варіантів моделей. Це формується за допомогою визначення експертами найбільш впливового кластера при попарному порівнянні. Окрім того, дана методика оцінює адекватність поставленої цілі та визначає чутливість та стійкість моделі щодо думки експерта.

Один із показників якісної характеристики чутливості значень пріоритетів до незначних змін даних або структури моделі це стійкість вектору пріоритетів.

Для того, щоб обґрунтованість використання пріоритетів була більше – чутливість їх значення повинна бути меншою, адже використовувані експертні дані завжди неточні тому існує необхідність у розрахунку такого показника, як «Фінальний вагомий коефіцієнт». Якщо у порівнянні із поточним вектором пріоритету рейтинг не змінюється або змінюється несуттєво, то він вважається стійким.

Окрім того, встановлення рейтингу серед кластерів дає можливість зрозуміти на скільки даний параметр має пріоритетну складову серед запропонованих варіантів. На рис. 3.9 представлено розподіл фінальних та граничних вагомих коефіцієнтів вузлів даної моделі.

Here are the priorities.				
Icon	Name		Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	1.1. Високий		0.05490	0.003167
No Icon	1.2. Низький		0.28975	0.016715
No Icon	1.3. Середній		0.65535	0.037806
No Icon	2.1. Кланова культура		0.30441	0.149595
No Icon	2.2. Адхократична культура		0.19072	0.093725
No Icon	2.3. Культура інтересів		0.17656	0.086765
No Icon	2.4. Ринкова культура		0.12109	0.059508
No Icon	2.5. Культура завдання		0.15285	0.075116
No Icon	2.6. Бюрократична культура		0.05437	0.026719
No Icon	3.1. Стратегія концентрованого зроста~		0.07727	0.002808
No Icon	3.2. Стратегія інтегрованого зростання		0.08456	0.003073
No Icon	3.3. Стратегія диференційованого зрост~		0.23315	0.008473
No Icon	3.4. Стратегія скорочення		0.60503	0.021988
No Icon	4.1. Існуюча організаційна культура з~		0.64428	0.267080
No Icon	4.2. Перхід до нової організаційної культури		0.22754	0.094324
No Icon	4.3. Формування переходів (перехідних) організацій~		0.12818	0.053137
No Icon	Вибір моделі формування організаційної культури		0.00000	0.000000

Рис. 3.9. Розподіл фінальних вагомих коефіцієнтів вузлів ієрархічної моделі



З порівняльного аналізу локальних (результати, що представлені вище та у додатку К) і граничних пріоритетів видно, що локальні і граничні пріоритети факторів 1 і 3 збігаються, а фактора 3 – ні. Це пояснюється наявністю холархічних зв'язків критеріїв всередині фактора, які вносять зміни в отримані раніше локальні пріоритети.

Важливість холархічних зв'язків пояснюється тим, що кожен із елементів є саморегулюючим та самостійно впливаючим на загальний результат дослідження.

На рис. 3.10 подано фінальні пріоритети щодо вибору альтернативних моделей формування організаційної культури.

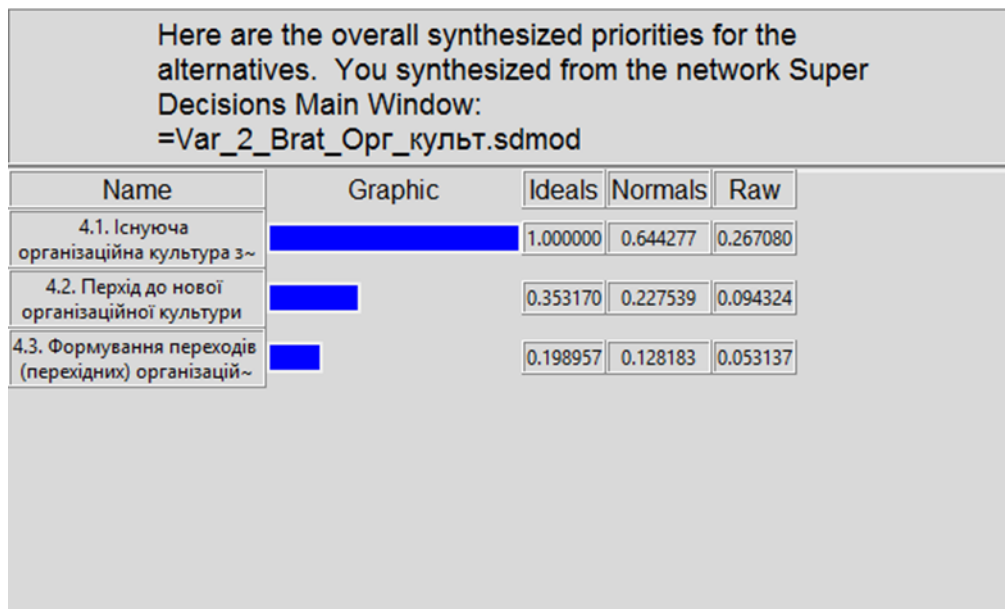


Рис. 3.10. Фінальні пріоритети щодо вибору альтернативних моделей формування організаційної культури

З представленого рисунку, з точки зору експерта, найкращою альтернативою з вибору моделі формування організаційної культури є елемент 4.1 – «Існуюча організаційна культура залишається». Проте наступним варіантом є «Перехід до нової організаційної культури», що підтверджує актуальність дослідженого матеріалу.

Однак, для більш детального обґрунтування отриманого висновку, було досліджено не тільки фінальний вектор, але й вектори по кластерам, які наведено у додатку К.

На рис. 3.11 представлено зміну чутливості моделі формування організаційної культури від критерія 1.1 (високий рівень існуючої організаційної культури). Дане дослідження необхідне для встановлення важливості кожного кластеру і його значення для досягнення поставленої цілі. У випадку, коли критерій має критично мале значення – слід обґрунтувати його важливість або ігнорувати при прийнятті рішення, адже математично ніякої ваги він не має.

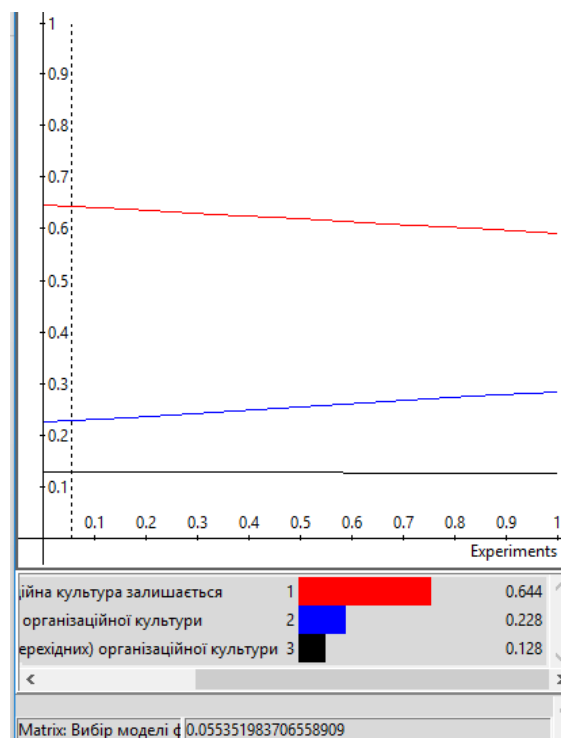


Рис. 3.11. Зміна чутливості моделі (вісь Y) від критерія 1.1 (вісь X)

Як можна бачити – найбільший вплив критерія 1.1 направлено на моделі «Існуюча організаційна культура залишається» та «Перехід до нової організаційної культури», що підтверджує важливість даного фактору.

Більш того, можна зробити висновок, що чим більший нахил – тим більше чутливість даного кластеру.

Згідно з представленим зображенням, вплив фактору 1.1 на альтернативи 4.1 та 4.2 практично однаковий, а 4.3 – практично не залежить від даного критерію. Дана ситуація виникає через те, що показник високого рівня існуючої організаційної культури, навіть при критичному співвідношенні із існуючою стратегією вимагає негайних дій стосовно критичної несумісності, що виникла на підприємстві і вибір перехідної організаційної культури, у даному випадку, є недоцільним через необхідність виділення для цього великої кількості часу, якого немає. І навпаки, при узгодженості культури зі стратегією немає необхідності у формуванні перехідної культури.

На рис. 3.12 та 3.13 зображено графіки пріоритетів при зміні параметру критерія 1.1 від 0,0 до 1,0.

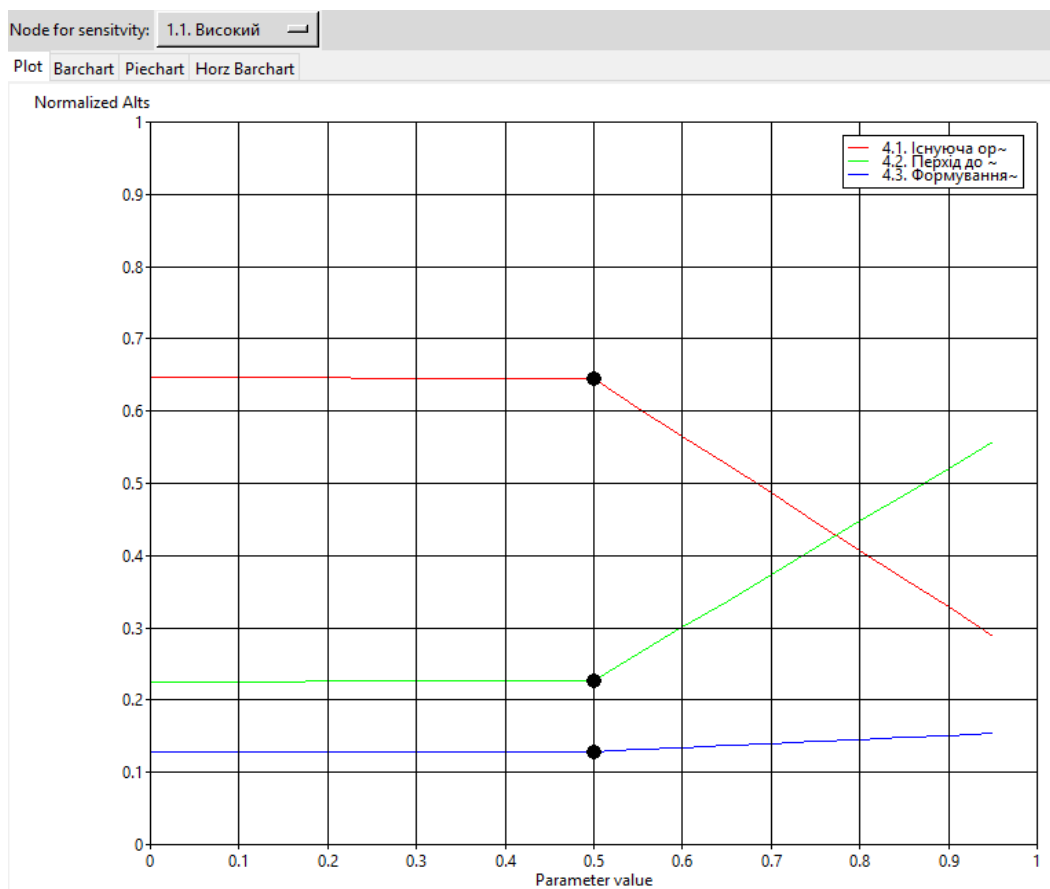


Рис. 3.12. Визначення пріоритетів при зміні параметру критерія 1.1

Як можна бачити, альтернативи 4.1 та 4.2 критичні до зміни критерія 1.1, точка перетину вказує на 25% чутливості стосовно вибору моделі. У той же час, пріоритет 4.3 залишається без змін, що вже було обгрунтовано раніше.

Найбільша увага, на даному етапі, повинна приділятися критеріям, що мають найбільший вплив на альтернативи. У даному випадку саме експерти визначають чи не припустилися помилки при розрахунку даного результату, адже через вагомий вплив може змінитися кінцевий результат.

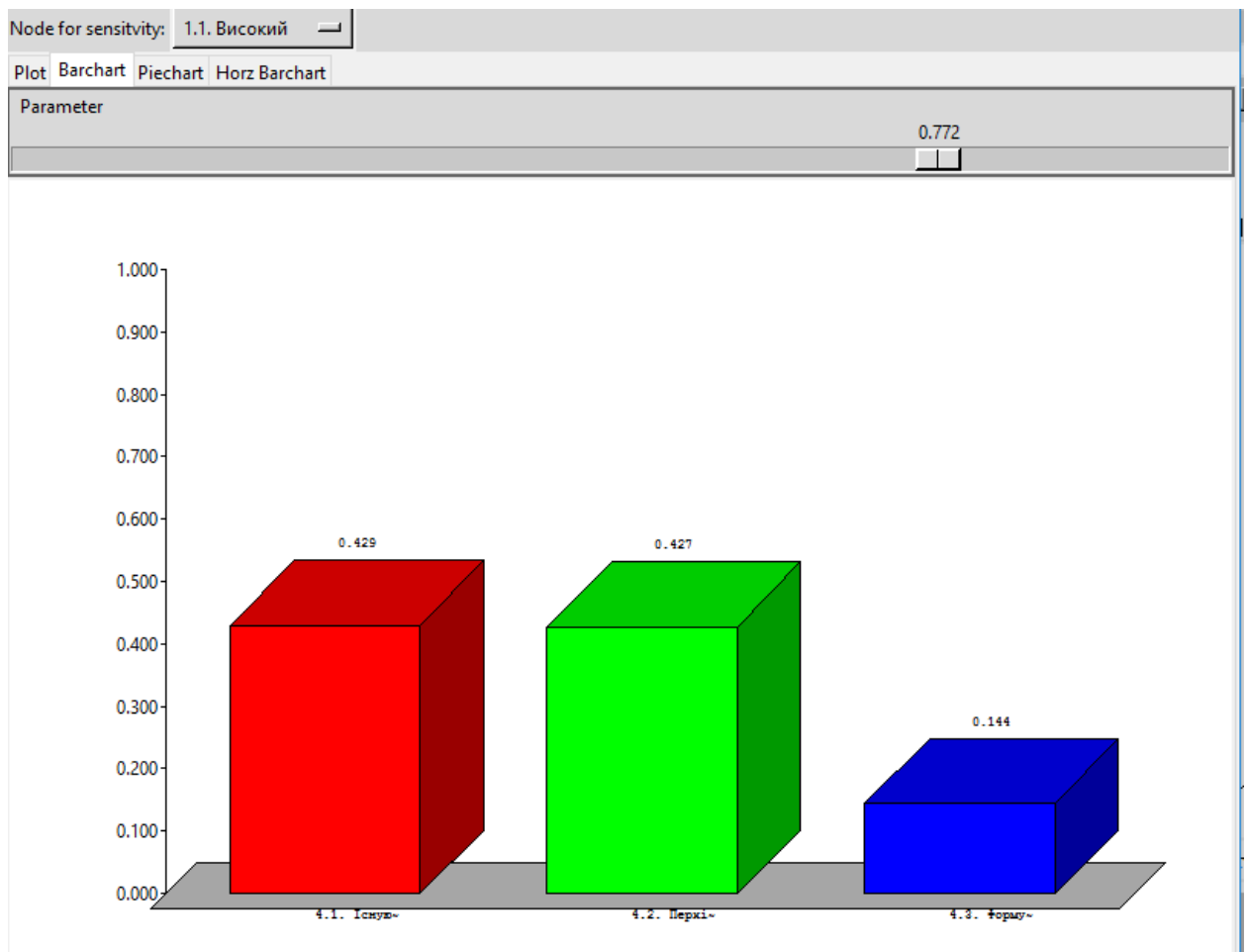


Рис. 3.13. Зміна пріоритетів при встановленні критичної точки

Згідно із розрахунками, були отримані такі дані стосовно чутливості моделі до елементів кластерів:

1.1 – 25%,

1.2 – 17% (модель до нього чутлива і діапазон думок допускається найменший),

1.3 – 3.1 – найменш чутливі фактори,

3.1 – 25%,

3.2, 3.3, 3.4 – 45%.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що представлена модель є стійкою, співвідношення між пріоритетами не змінюється. Тому, на основі проведеного дослідження, при виборі моделі формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства, перш за все орієнтуватися на існуючу культуру, якщо це неможливо, то переходити до нового типу.

MAI – це багатоатрибутний метод аналізу та прийняття рішень. Його впровадження доцільне при вирішенні складних завдань, заснованих на суб'єктивних судженнях.

Саме тому, при виборі моделі формування організаційної культури було обрано дану структуровану техніку, що використовується для організації та аналізу складних рішень, засновану на математиці та психології. Замість того, щоб призначити «правильне» рішення, MAI допомагає підприємствам, які приймають рішення, знайти таке, що найкраще відповідає їх цілі та розумінню проблеми.

В даному дослідженні метод аналізу ієрархій забезпечив всеосяжну та раціональну основу для структурування проблеми прийняття рішень, для представлення та кількісної оцінки її елементів, для зв'язку цих елементів із загальними цілями та для оцінки альтернативних рішень. Було розкладено проблему прийняття рішень на ієрархію легших для сприйняття підпроблем, кожна з яких може бути проаналізована незалежно. Елементи даної ієрархії можуть стосуватися будь-якого аспекту проблеми прийняття рішення – матеріального чи нематеріального, ретельно виміряного або грубо оціненого, добре або погано зрозумілого – будь-чого, що стосується відповідного рішення. Після того, як ієрархія було побудована, систематично оцінюються різні її

елементи, порівнюючи їх між собою двома одночасно, з огляду на їх вплив на елемент кінцевий результат в ієрархії. Здійснюючи порівняння, можуть використовуватися конкретні дані про елементи, але вони, як правило, використовуються власні судження щодо відносного значення та важливості елементів. Суть МАІ полягає в тому, що при проведенні оцінок можна використовувати людські судження, а не лише основну інформацію. Таким чином, було перетворено ці оцінки на числові значення, які можна обробити та порівняти протягом усього діапазону проблеми. Для кожного елемента ієрархії була визначена числова вага або пріоритет, що дозволяє раціонально та послідовно порівнювати різноманітні та часто несумірні елементи. Ця можливість відрізняє МАІ від інших методів прийняття рішень. На завершальному етапі процесу було обчислено числові пріоритети для кожної з альтернатив рішення. Ці цифри відображають відносну здатність альтернатив досягти цілі прийняття рішення, тому вони дозволяють прямо розглянути різні напрямки дій.

### Висновки до розділу 3

1. Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства складається з поверхневої та глибинної оцінки, етапу формування та функції контролю. Визначено важливість кожного етапу та обгрунтовано необхідність представлених елементів та інструментів. До альтернативних варіантів вибору віднесено: формування нової організаційної культури, формування проміжної організаційної культури та залишаємо стару організаційну культуру. Такі альтернативи обумовлюються необхідністю для підприємства мати варіанти вирішення несумісності, що виникла між культурою та стратегією. Окрім того, в рамках побудови методичного підходу було узагальнено елементи формування внутрішніх змін та доповнено перелік

методів керування зміною організаційної культури на робочому місці, що розширело розуміння етапу аналізу внутрішнього середовища.

2. Модель зв'язку організаційних культур представляє прямі переходи від одного типу культури до іншого за допомогою достатніх критеріїв взаємозв'язку між ними. До них можна віднести: стиль керівництва, спосіб досягнення цілей, ідея культури в цілому тощо. На основі даної моделі було встановлено варіації змін існуючих організаційних культур на досліджуваних підприємствах. Таким чином, використовуючи отримані результати аналізу у попередньому розділі стосовно типу стратегії, типу та рівню організаційної культури та індексу сумісності між ними, було запропоновано наступні варіанти переходу до нових культур: «Стальконструкція ЛТД» з ринкової культури до бюрократичної культури, «Стальконструкція 1» - згідно з індексом сумісності немає необхідності переходу на даний момент, проте при необхідності можна перейти до бюрократичної або ринкової культури, ПрАТ «Будметал» - при необхідності до бюрократичної культури, ТОВ «Незалежна консультаційна група» з адхократичної культури до культури інтересів або культури завдання, ТОВ «Компанія «Бел-Гер» з культури завдання до ринкової культури.

3. Як результат послідовності формування організаційної культури та побудови моделі зв'язку було представлено ієрархічну модель формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Основана на методі аналізу ієрархій, вона включає такі кластери впливу, як рівень існуючої організаційної культури, типи організаційної культури та тип стратегії підприємства. Усі ці елементи впливають на альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури: існуюча організаційна культура залишається; встановлюється необхідність переходу до нової організаційної культури; формування перехідної організаційної культури.

Тому, зроблено висновок, що представлена модель є стійкою та співвідношення між пріоритетами не змінюється, а значить встановлені

критерії даного дослідження є обґрунтованими та рекомендовані до впровадження на практиці.

Основні висновки і пропозиції третього розділу опубліковано у роботах [15, 17, 23, 32].

Список використаних джерел [7, 39, 77, 96, 97, 98, 101, 108, 133, 134, 152, 153, 160, 165, 168, 175, 176].



## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення та розроблення практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

1. На основі аналізу понятійно-категоріального апарату щодо теми дослідження було виділено окремі визначення понять: «організаційна культура» та «стратегічне управління», який дозволив систематизувати теоретичні ознаки та встановити ключові аспекти. У процесі аналізу було виявлено неповноту визначення терміну «організаційна культура», тому запропоновано власне – «Організаційна культура це система цінностей та норм, що включають сисмволи, традиції, правила, явища та використовуються задля організації поведінки членів колективу, вирішення проблем та підвищення потенціалу підприємства». Окрім того, встановлено найбільш змістовне визначення поняття «стратегічне управління» та «стратегія», як найвпливовіше складове стратегічного управління. На основі цього зроблено висновок щодо важливості теоретичного підґрунтя для подальшого дослідження.

2. Розглянуто та обґрунтовано різні класифікації типів організаційних культур, на основі яких запропоновано відповідність схожих типів за цінностями, ступені згуртованості, стилем керівництва, метою та обрані ті елементи, які відповідають стратегічній направленості підприємства. Саме ці типи організаційної культури є основою для практичних рекомендацій в рамках даного дисертаційного дослідження.

3. Одним із найважливіших завдань було встановлення місця організаційної культури в системі стратегічного управління. Як результат, за допомогою таких елементів, як цілі, завдання, принципи, закони та закономірності, методи управління доповнено компоненти формування

організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням та запропоновано новий тип культури – культура інтересів, який відповідає вимогам сучасного ринку та суспільства. З метою чіткого розуміння впливу стратегічного управління при формуванні організаційної культури запропоновано сім положень, які враховують вагу зовнішніх та внутрішніх факторів, атрибутів та елементів управління, що дає змогу оцінити вплив представлених факторів та врахувати їх у процесі формування. На основі вищевикладеного представлено узагальнену та доповнену послідовність формування організаційної культури, яка включає чотири етапи: поверхнева оцінка, глибинна оцінка, формування та контроль.

4. Для доведення практичності теоретичних положень щодо формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням було запропоновано дослідити п'ять підприємств: ТОВ «Стальконструкція ЛТД», ТОВ «Стальконструкція 1», ПрАТ «Будметал», ТОВ «Незалежна консультаційна група», ТОВ «Компанія «Бел-Гер». Задля встановлення відповідності між існуючою організаційною культурою та стратегічною направленістю, було проведено SWOT-аналіз кожного із підприємств та визначено існуючі стратегії цілі та задачі. Серед типів стратегій можна виділити наступні: стратегія скорочення витрат, стратегія прямої вертикальної інтеграції, стратегія центрованої диверсифікації та стратегія розвитку ринку. Окрім того, було представлено вдосконалені анкети для визначення типу та рівня організаційної культури шляхом опитування працівників. Було встановлено такі типи: ринкова культура, культура завдання та адхократична культура. Щодо рівня – кожне підприємство виявило стабільно високий показник.

5. У результаті теоретичного аналізу стратегій та типів організаційних культур було розроблено матрицю сумісності, яка представляє набір індексів, що вказують на ступінь можливої взаємодії між стратегією та культурою. Представлена шкала від 1 до 5 описує ступінь сумісності в залежності від культурної орієнтації та стратегічних вимог. Таким чином, було виявлено, що

індекс сумісності ТОВ «Стальконструкція ЛТД» – 3(-), ТОВ «Стальконструкція 1» – 1, ПрАТ «Будметал» – 1, ТОВ «Незалежна консультаційна група» – 3, ТОВ «Компанія «Бел-Гер» – 2. Можна зробити висновок, що три із п'яти підприємств мають суперчності між стратегією та організаційною культурою. Дану матрицю можна використовувати в якості самостійного інструменту, який дозволяє оцінити ризики на їх ранній стадії розвитку.

6. Розроблено методичний підхід, який полягає у послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Він складається з поверхневої та глибинної оцінки, етапу формування та контролю. На етапі формування запропоновано три альтернативи: формування нової організаційної культури, формування проміжної організаційної культури та залишаємо стару організаційну культуру – результат залежить від поточного стану підприємства та впливу компонентів внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, як результат необхідності для впровадження даних варіантів було запропоновано модель зв'язку організаційних культур, яка представляє систему прямих переходів, що побудовані на критеріях взаємозв'язку елементів між ними. Таким чином, використовуючи отримані результати аналізу у попередньому розділі стосовно типу стратегії, типу та рівню організаційної культури та індексу сумісності між ними, було запропоновано наступні варіанти переходу до нових культур: «Стальконструкція ЛТД» з ринкової культури до бюрократичної культури, «Стальконструкція 1» – згідно з індексом сумісності немає необхідності переходу на даний момент, проте при необхідності можна перейти до бюрократичної або ринкової культури, ПрАТ «Будметал» – при необхідності до бюрократичної культури, ТОВ «Незалежна консультаційна група» з адхократичної культури до культури інтересів або культури завдання, ТОВ «Компанія «Бел-Гер» з культури завдання до ринкової культури.

7. Для підтвердження практичної значущості викладеного матеріалу було використано метод аналізу ієрархій, який включає ієрархічну модель, побудовану на основі послідовності формування організаційної культури та

моделі зв'язку типів культур. Запропоновані кластери впливу на модель формування організаційної культури показали впевнену стійкість, що підтверджує доцільність та важливість даного дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що воно доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Обгрунтовані в дисертації теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані власниками та менеджерами підприємств різної галузі в процесі здійснення ними управлінської діяльності.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «Компанія «Бел-Гер» (довідка №126 від 10.08.2020) – методичний підхід до побудови матриці сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, що дає змогу формувати організаційну культуру, яка відповідає стратегічному управлінню підприємства.

Пропозиції щодо розвинутого понятійно-категорійного апарату та запропонованих методичних підходів до визначення місця організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства, розроблена послідовність формування організаційної культури для магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» (довідка №20/86-23-120/21 від 18.08.2020 р.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баяснина Т. Д. и др. Стратегии бизнеса : аналит. справочник. М. : КОНСЭКО, 1998. 492 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3(93). С. 64-72.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 520 с.
5. Арєф'єва О. В. Управління змінами на підприємстві: оцінка діяльності процесу в організаційному та економічному аспекті. *Стійкий розвиток в умовах соціально орієнтованої економіки* : монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смугаста типографія, 2016. С. 163–171.
6. Арєф'єва О. В., Полоус О. В. Місце трудового потенціалу в системі економічних понять про працю. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 750–755. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/153.pdf>
7. Артюхина Л. В. Корпоративный кодекс – инструмент развития организационной культуры. *Социально-гуманитарные знания*. 2012. № 2. С. 290-296.
8. Асаул А.Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб. : Гуманистика, 2006. 201 с.
9. Афанасьєв М. В., Селєзньова Г. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
10. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. М. : Мастерство, 2002. 218 с.

11. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 31 трав. – 1 черв., 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 13–14.
12. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури./ *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 29–30 берез. 2018 р.). Харків : Вид. ФОП Мезіна, 2018. С. 38–39.
13. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28.
14. Баркова К. О. Методичні засади формування процесу стратегічного планування підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 30–31 трав., 2019 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 3–8.
15. Баркова К. О. Многомерные данные и их использование в научном исследовании. *Наукові підсумки 2017 року* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Вінниця, 15 груд. 2017 р.). Вінниця, 2017. Ч. 1. С. 4–9.
16. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. *Naukowy i innowacyjny potencjal prezentacji* : z materialami Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (Opole, Poland, 18 listopada 2018 r.). Obukhov : Drukarnia PE Gulyaueva V. M., 2018. T. 4. S. 28–31.
17. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 18–19 берез. 2019 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 42–44.
18. Баркова К. О., Лосева О. Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *Менеджмент XXI століття:*

- глобалізаційні виклики* : матеріали III Міжнар. наук-практ. конф. (Полтава, 23–24 квіт. 2019 р.). Полтава : ПДАУ, 2019. С. 225–227.
19. Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. Організаційна поведінка: Сучасні аспекти трудових відносин. М.: Видавничо-торгова корпорація Дашков і К, 2012. 440 с.
  20. Беликова И. П. Организационная культура : учеб. пособие. Ставрополь : Агрус, 2013. 110 с.
  21. Божко К. О. Поняття субкультури в контексті організаційної культури підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 1–2 черв. 2017 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 308–310.
  22. Божко К. О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 2. С. 11–14. URL: <https://www.studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/96/92>
  23. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30–31 берез., 2017 р.). Харків : Вид. ФОП Панов А. М., 2017. С. 33–34.
  24. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 175 с
  25. Вачугов Д. Д. Аполлон, казарма, клуб: виды и функции организационной культуры. *Элитариум*. URL: <http://www.elitarium.ru/organizacionnaja-kultura-vlast-upravlenie-reshenie-povedenie-obshhenie-pravilo-vozdjstvje-jeffektivnost-imidzh/>
  26. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. 270 с.

27. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М. : ИНФРА-М, 1996. 288 с.
28. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. М. : Гардарики, 2003. 292 с.
29. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М. : Экономистъ, 2003. 528 с.
30. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
31. Воліков В. В., Баркова К. О. Методичні засади аналізу організаційної культури у житлово-комунальній сфері. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 9–10 листоп. 2018 р.). Херсон : Молодий вчений, 2018. С. 49–50.
32. Воліков В. В., Баркова К. О. Основи трансформації організаційної культури в умовах глобалізації регіональної економіки. Problems and achievements of modern science : coll. of scientific papers «ЛОГОЕ» with materials of the international scientific-practical conf. (Cork, May 6, 2019). Cork : NGO «European Scientific Platform», 2019. P. 97–99.
33. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Киев : Знання-Прес, 2002. 149 с.
34. Волшонкова А. С. Classification of strategies of enterprise development. *Вопросы экономики и управления*. 2018. № 1 (12). С. 25–27. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/78/3030/>
35. Воронко О. С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 11–12 трав. 2017 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. С. 57–58.
36. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Маевский Ф.В., Риск-менеджмент. Учебник.М.: Издательство ЮРАЙТ, 2015 – 353 стр.



37. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. 360 с.
38. Гневко В. А., Яковлев И. П. Менеджмент: Социально-гуманитарное измерение : монография. СПб. : Изд-во Ин-та управления и экономики, 1996. 328 с.
39. Горшкова Л. А., Макаров С. Л. Проблемы формирования инновационной организационной культуры. *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2012. №2. С. 86-90.
40. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
41. Готельно-ресторанний комплекс KALYNA. URL: <http://www.kalynahotel.com.ua/>
42. Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. : Экономика, 1991. 320 с.
43. Грэй Ч. В., Хэнсон Р. Дж. Корпоративные отношения в Центральной и Восточной Европе. Уроки рыночной экономики развитых стран. М.: ИНФРА, 2013. 241 с.
44. Денисон Д., Лэйн Н., Хойшберг Р., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. СПб. : Питер, 2013. 192 с.
45. Долбаев В. Л. Организационное поведение. М. : ЭКСМОС, 2002. 320 с.
46. Дьобієл С. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. *Економічні реформи сьогодні*. 2015. № 25. С. 12-18.
47. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998. 195 с.
48. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Трансформація нових цінностей у категорії менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 121-128.
49. Захарчин Г.М., Терехух А. А. Роль організаційної культури у формуванні адаптаційної політики підприємства. *Науковий вісник*

- Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2015. Вип. 13(3). С. 63-65.
50. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник національного університету Львівська політехніка.* 2015. С.46-50
  51. Захарчин Г.М., Миханцю О. О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. С. 87-90.
  52. Захарчин Г.М. Гладун С. О. Особливості адаптації за умов інтелектуальної економіки. *Причорноморські економічні студії.* 2018. С. 154-157.
  53. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 4 (190). С. 125–133.
  54. Злобин Н. С. Культура и общественный прогресс. М. : Наука, 1980. 303 с.
  55. Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. Харьков : Изд-во ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2004. 256 с.
  56. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 310 с.
  57. Карамушка Л. М. Дослідження актуальних проблем психології управління та організаційної психології у період трансформаційних процесів в Україні (До 10-річчя лабораторії психології управління). *Актуальні проблеми психології. Т. I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія* : зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2003. Ч. 9. 156 с. С. 91–100.
  58. Класифікація і оцінка організаційної культури // Навчальні матеріали для студентів. URL:

- [http://studme.com.ua/1728092411211/ekonomika/klassifikatsiya\\_otsenka\\_organizacionnoy\\_kultury.htm](http://studme.com.ua/1728092411211/ekonomika/klassifikatsiya_otsenka_organizacionnoy_kultury.htm)
59. Ковова І. С., Пахота Н. В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 159–162. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/36.pdf>
  60. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. 424 с.
  61. Козаченко Г.В. Воронкова А. Е., Коренев Е. Н. Основи корпоративного управління. Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. 480 с
  62. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационная культура : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013. 272 с.
  63. Количественная оценка факторов в SWOT анализе. URL: [https://www.dekanblog.ru/kolichestvennaya-ocenka-faktorov-v-swot-analize/#\\_ftn1](https://www.dekanblog.ru/kolichestvennaya-ocenka-faktorov-v-swot-analize/#_ftn1)
  64. Компания ООО «Стальконструкция». URL: <http://steelconstruction.com.ua/>
  65. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс. М.: Наука, 2013. 318 с.
  66. Кривець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
  67. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269–274. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_8\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_8_44)
  68. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами в умовах фіскальної децентралізації. *Фінансовий ринок: інституції та інструменти* : матеріали XVII Міжнар. наук. конф. (Львів, 3–6 черв. 2018 р.). Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. С. 45–46.

69. Лебідь О. В. Роль організаційної культури у реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87–91.
70. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 336–342. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae\\_2020\\_r02\\_a40.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae_2020_r02_a40.pdf). DOI: 10.36887/2415-8453-2020-2-40
71. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 92–99. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/ujae\\_2020\\_r01\\_a11.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/ujae_2020_r01_a11.pdf). DOI: 10.36887/2415-8453-2020-1-11
72. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2 (20). С. 473–479. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-473\\_479.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-473_479.pdf). DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-473-479
73. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
74. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 2 (81). С. 93–98. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_2/17.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_2/17.pdf). DOI: 10.32782/2304-0920/2-81-15
75. Лепейко Т. І., Божко К. О. Принципи стратегічного управління на підприємстві. *Регіональна, галузева та суб'єктивна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 19–20 квіт. 2017 р.). Харків : ХНУБА, 2017. Ч 2. С. 150–151.

76. Лисецкий Ю. М. Система управления предприятием. *Программные продукты и системы*. 2018. № 2. С. 246–252. URL: <http://swsys.ru/index.php?page=article&id=4452&lang=>. DOI: 10.15827/0236-235X.122.246-252
77. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. М.: ООО „Финстатинформ”, 2013. 280 с.
78. Мацумото Д. Психология и культура СПб. : Питер, 2003. 720 с.
79. Меркулова Е. В. Инструменты стратегического управления предприятием. *Современные проблемы науки и образования*. 2006. № 4. С. 114–116. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=500>
80. Метод SWOT анализа в стратегическом управлении. PowerBranding.ru. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
81. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям *стратегий* менеджмента. СПб. : Питер, 2000. 336 с.
82. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб. : Питер, 2001. 684 с.
83. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз : підручник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.
84. Немцов В.Д. Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: Лібра, 2011. 267 с.
85. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. № 6. С. 89–93.
86. Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб. : Питер, 2000. 448 с.
87. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. 2 -е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 672 с.

88. ООО «Компания «Бел-Гер». URL: <https://bel-ger.nethouse.ru/>
89. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
90. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления. *Вопросы управления предприятием*. 2005. № 1 (13). С. 59–64.
91. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства // *New economics – 2019* : матеріали Міжнар. наук. форуму (Київ, 14–15 листоп. 2019 р.). Київ : ІЕП НАНУ, 2019. Т. 2. С. 166–170.
92. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М. : ИНФРА-М, 1999. 344 с.
93. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблишер, 2011. 454 с.
94. ПРАТ БУДМЕТАЛ // YouControl – полное досье на каждую компанию Украины. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/21212812/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/21212812/)
95. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 284 с.
96. Пушкар О. І., Браткевич В. В., Самойленко О. В. Розробка методики вибору систем інструментальної підтримки процесу проектування педагогічного дизайну. *Scientific journal “ScienceRise”*. 2017. №11(40). С. 30-37.
97. П’ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. К.: Логос, 2006. 568 с.

98. Розенберг Д.М. Стратегический управление корпоративной культурой организации. Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. М.: Аудит: ЮНИТИ, 2010. 236 с.
99. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент. М. : Вильямс, 2007. 1056 с.
100. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. М. : ИНФРА-М, 2007. 304 с.
101. Рымарева А. С. Существующие модели организационной культуры и возможности их применения. *Проблемы современной экономики*. 2013. №1 (29). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2441>
102. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Екон. думка, 2006. 390 с.
103. Свейм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. СПб. : Питер, 2011. 416 с.
104. Семенов А. Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2009. 364 с.
105. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 346 с.
106. Смирнов Э. А. Теория организации : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2003. 248 с.
107. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2007. 624 с.
108. Спивак В. А. Организационная культура. СПб.:Нева, 2004. 224 с.
109. Старцев Ю. Н. Менеджмент : учеб. пособие. Челябинск : НОУ ЧИЭП им. М. В. Ладосина, 2007. 103 с.
110. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие. Ульяновск : УлГТУ, 2014. 110 с.
111. Стратегії впровадження нововведень: невизначеність та ризик. Реферат. Освіта.ua. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15081/>

112. Тайлор Э. Первобытная культура. М. : Гос. изд-во полит. лит., 1989. 576 с.
113. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб. : СПбГУ ИТМО, 2008. 148 с.
114. ТОВ СТАЛЬКОНСТРУКЦИЯ 1 // YouControl – полное досье на каждую компанию Украины. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/39688523/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39688523/)
115. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент, Искусство разработки и реализации стратегии : учебник. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
116. Томпсон мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М. : Вильямс, 2006. 928 с.
117. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособие. М. : Приор, 2000. 279 с.
118. Трильская Я. С. Применение модели Уильяма Оучи для анализа системы контроля в современных организациях. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 3. Ч. 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4458>
119. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. № 4. С. 104–107.
120. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. 275 с.
121. Усманов Б. Ф. Социальная инноватика : учеб. пособие. М. : Социум, 2009. 518 с.
122. Хагет Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 267 с.
123. Хасси Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджера. СПб. : Питер, 2001. 378 с.



124. Цінність // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
125. Чернявський А. Д. Кобржицький В. В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2014. 208 с.
126. Черпак А. Особливості нормативно-правового регулювання діяльності акціонерних товариства в Україні Електронний ресурс. URL: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=210>
127. Шаталова Н. И. Организационная культура. М.: Экзамен, 2006. 652 с.
128. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
129. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2002. 300 с.
130. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
131. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 6. С. 13–16.
132. Abdi, M., Azadegan-Mehr, M., Ghazinoory, S. SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future: *Journal of Business Economics and Management*. 2011. № 1. P. 24-48.
133. Allaire, Y., Firsirotu, M. E. Theories of organizational culture. *Organization Studies*. 1984. № 5. P. 193-226.
134. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, *New Jersey* : Prentice Hall, 1980. 257 p.
135. Ansoff Igor H. Strategic Management. 1979. Игорь Ансофф: Стратегическое управление. М., 1989 // Электронная публикация : Центр гуманитарных технологий. 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>

136. Arefyeva, O., Prokhorova, N. Chebanova, V. Khaustova, S. Mushnikova. Opening theory as an innovative model of the development strategy of industrial companies. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet>
137. Blyznyuk T.P. Assessment of professional culture of University students and professors: the value-based approach. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. P. 224-231. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/35.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/35.pdf)
138. Blyznyuk T. P. Behavioral strategies of the personnel in the cross-cultural interaction process as a precondition of effective development of the enterprise: Ukraine and Mongolia. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 3. No. 26. P. 452–461. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/143872>
139. Blyznyuk T. P., Lepeyko T., Gavaa B. National culture and attitude to ecology: on the example of Ukraine and Mongolia. *International Journal of Environmental Technology and Management*. 2018. Vol. 21. Issue 5/6. P. 340–353. DOI: 10.1504/IJETM.2018.100582
140. Brown A. *Organizational Culture*. London : Pitman Publishing, 1995.
141. Certo S., Peter P. *Strategic management: concepts and applications*. Irwin, USA : McGraw – Hill, Inc., 1994. 198 p.
142. Chandler Jr. A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Cambridge, 1962. 463 p.
143. Charles Handy Model of Organization Culture // Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>
144. Eldridge J., Crombie A. *A sociology of organization*. London : Allen & Unwin, 1974. 218 p.
145. External factors of organizational culture. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-organizationalbehavior/chapter/external-factors-of-organizational-culture/>

146. Gunn, R., Williams, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK: *Strategic Change*. 2007. Vol. 16(5). P. 201-216.
147. Hatch M. J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18 (4). P. 657–693.
148. Hatten K. J., Hatten M. L. Effective Strategic Management. Englewood Cliffs, *New Jersey* : Prentice Hall, 1988. 338 p.
149. Helms, M. M., Nixon, J. Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade: *Journal of Strategy and Management*. 2010. Vol. 3(3). P. 215-251.
150. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago : The Dryden Press, 1983. 1180 p.
151. Hofstede G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context // Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. DOI: 10.9707/2307-0919.1014
152. Homburg, C., Pflesser, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*. 2000. № 37. P. 449-462.
153. Improving company culture: everything you need to know about culture transformation. *Eagle's flight*. URL: <https://www.eaglesflight.com/improving-company-culture-culture-transformation#5>
154. Kilmann R. H., Saxton M. J., Serpa R. Gaining control of the corporate culture. San-Francisco : Jossey Bass, 1985. 451 p.
155. Knott, P. Strategy tools: who really uses them?: *Journal of Business Strategy*. 2008. Vol: 29(5). P. 26-31.
156. Management system standarts. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html>

157. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper. University of Bath, 1993. 891 p.
158. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. Paris : Ed. d'organisation, 1985. 115 p.
159. Moran R. T., Harris Ph. R., Moran S. V. Managing Cultural Differences. Wyd. Elsevier, 2011. URL: [http://mimccomwinter2017.pbworks.com/w/file/fetch/114649891/\\_Robert\\_T.\\_Moran\\_Philip\\_R.\\_Harris\\_Sarah\\_V.\\_Moran\\_Bookos.org\\_.pdf](http://mimccomwinter2017.pbworks.com/w/file/fetch/114649891/_Robert_T._Moran_Philip_R._Harris_Sarah_V._Moran_Bookos.org_.pdf)
160. O'Ralley Ch. A. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. 1989. Vol. 31/4. P. 9–25.
161. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981. 287 p.
162. Pacanowski M., O'Donnell-Trujillo N. Communications and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*. 1982. No. 46. P. 115–130.
163. Panagiotou G. Bringing SWOT into focus: *Business Strategy Review*. 2003. Vol: 14(2). P. 8-10.
164. Pearce II J. A., Robinson Jr. R. B. Strategic Management. Strategy Formulation, Implementation, and Control. *Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1985*. 436 p.
165. Perucci D. How to Successfully Manage Culture Change in the Workplace (HR Professionals Weigh In). URL: <https://www.bamboohr.com/blog/how-to-manage-culture-change/>
166. Phegan B. Developing Your Company Culture. The Joy of Leadership – A Handbook for Leaders and Managers. Berkeley, CA : Context Press, 1994.
167. Robbins St. P. Organizational behavior. *New Jersey : Prentice Hall, 2001*. 643 p.
168. Saati T. Taking decisions – A Method for Analyzing Hierarchies. M. : Radio and communication, 1993. 320 p.

169. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10. P. 30–48.
170. Selznick Ph. Foundations of the Theory of Organizations. *American Sociological Review*. 1948. No. 13. P. 25–35. URL: [http://courses.washington.edu/ppm504/Selznick\\_Foudnations.pdf](http://courses.washington.edu/ppm504/Selznick_Foudnations.pdf)
171. Shendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. Vol. 1. P. 99–102.
172. Skrypnyk M., Lebid O., Poprozman N.V., Chmeruk H., Rakhimova K. Strategic management of entrepreneurship activities in the field of cryptocurrency circulation. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-management-of-entrepreneurship-activities-in-the-field-of-Cryptocurrency-circulation-1939-6104-18-SI-1-443.pdf>
173. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. P. 339–358.
174. Stoyanova T.A., Koev S. R, Stoyanov P.P, Zhyvko Z., Laptiev V. (2019) Strategic Management of the Personnel Development of Industry Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-management-of-the-personnel-development-of-industry-companies-8241.html>
175. Sukiennik M., Bak P. The Formation Of Organizational Culture In The Aspect Of Lean Management Principles In The Energy Industry. *E3S Web of conferences*. 2019. URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/34/e3sconf\\_ef18\\_01033.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/34/e3sconf_ef18_01033.pdf)
176. SuperDecisions. URL: <http://www.superdecisions.com/>
177. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London : Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996. 192 p.

178. Wackowski K., Blyznyuk T. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165(5-6). P. 71-74. URL: <http://soskin.info/ea/2017/165-5-6/zmist>
179. What are the key components of organizational culture? *Eagles's Flight*. URL: <https://www.eaglesflight.com/blog/what-are-the-key-components-of-corporate-culture>
180. Zakharchyn H., Poplavska Zh. Development of intercultural management in conditions of civilization challenges. *Perspektywy Kultury*. 2017. No. 17. P. 31–42.

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Результати дослідження змістовного наповнення  
поняття «організаційна культура»

Таблиця А.1

**Морфологічний аналіз терміну «організаційна культура»**

Визначення	Ключові слова	Джерело
Організаційна культура - патерн колективних базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем.	Патерн, уявлення, адаптація, система, ефективність.	Э. Шейн. Организационная культура и лидерство[128].
Організаційна культура - соціальний клей, що утримує організацію разом, - то, «як у нас це тут прийнято».	Соціальний клей, утримання разом.	К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры [56].
Організаційна культура - це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації	Набір, вирішення, проблеми, матеріальні форми, поведінка.	Brown A. Organizational Culture[140].
Організаційна культура - це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і висловлює основні цінності організації.	Ідеологія управління, система, трудовий потенціал, цінності.	О.Г. Тихомирова. Организационная культура: Формирование, развитие и оценка [113].
Організаційна культура - це соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які спрямовують діяльність організації (підприємства).	Соціальне явище, система цінностей, діяльність.	О. Е. Стеклова. Организационная культура [110]



*Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
Організаційна культура - інтегральна характеристика організації (її цінностей, патернів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології.	Організація, цінності, оцінка.	В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова Организационная культура [62].
Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.	Сукупність норм, об'єднання, цілі.	Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization [144].
Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.	Переконання, очікування, норми.	Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy [169].
Організаційна культура - символи, церемонії та міфи, які повідомляють членів організації важливі уявлення про цінності і переконання.	Символи, уявлення.	Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge[161].
Організаційна культура - це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура - це не те, що організація має, а те, чим вона є.	Проблема, погляд, культура.	Pacanowski M., O'Donnell-Trujillo N. Communications and organizational culture [162].
Організаційна культура є придбані смислові системи, передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.	Придбані системи, мова, символічні засоби, реальність.	Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis [173].
Організаційна культура - сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають розділяються цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.	Поводження, ритуали, цінності, досвід.	Michon C., Stern P. La dynamisation sociale [158].

*Продовження додатку А*  
*Продовження таблиці А.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
Організаційна культура - це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттitudи і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.	Уявлення, цінності, норми.	R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R.Serpa Gaining control of the corporate culture [154].
Організаційна культура є динамічним будівництвом і реконструкцією культурної географії та історії як контекстів для вживання заходів, роблячи сенс, побудови зображень і формування ідентичності.	Будівництво, заходи, ідентичність.	Mary J.Hatch, The dynamics of organizational culture [147].
У широкому сенсі організаційна культура - колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.	Програмування, думки.	Hofstede Geert, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context [151].
Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або про що думаємо, виконуючи роботу в організації.	Цінності, традиції, робота.	McLean A., Marshall J. Intervening in cultures, working paper [157].
Організаційна культура - динамічна система правил, поділюваних членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкоріненим цінностей і переконань, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому.	Система правил, психологічні конструктори, цінності, працівники, організація.	Мацумото Д. Психологія и культура [78].
Організаційна культура - історія, представлена в сьогоденні. Це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять досвід, навички, традиції, процеси комунікації та прийняття рішень, міфи, страхи, надії, устремління і очікування, реально випробувані вами або вашими співробітниками.	Історія, цінності, група, досвід, комунікація, міфи, форми поведінки.	Phegan, Barry. Developing Your Company Culture [166].

*Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
<p>Організаційна культура - це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через "символічні" засоби духовного і матеріального внутріорганізаційного оточення.</p>	<p>Припущення, цінності, орієнтири, оточення.</p>	<p>Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник [29].</p>
<p>Організаційна культура - соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.</p>	<p>Соціально-духовне поле, процеси, явища, цінності, успіх.</p>	<p>Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [107].</p>
<p>Організаційна культура - це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають в себе систему сформованих міжособистісних відносин, об'єднує сукупності взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу, здійснюваним відразу в трьох відокремлених культурних просторах: виробничому, економічному і соціальному відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.</p>	<p>Сфера реальності, ресурси, праця, відносини, явища і процеси, кінцевий продукт.</p>	<p>Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления [90].</p>
<p>Організаційна культура - це певна картина більш-менш однорідних і узгоджених між собою уявлень, значень і узагальнень, які не завжди видно, діють в трудовому процесі і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх і надаючи сенс їх діяльності в певній системі.</p>	<p>Уявлення, узагальнення, фахівці, сенс, система.</p>	<p>В. А. Гневко, И. П. Яковлев. Менеджмент: Социально-гуманитарное измерение [38].</p>

*Продовження додатку А  
Продовження таблиці А.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
Організаційна культура - це творча діяльність організації, як попередня, втілена в цінностях традиціях, нормах, так і справжня, яка ґрунтується на опредметненні цих цінностей, норм і традицій.	Діяльність, цінності, опредметнення.	Злобин, Н.С. Культура и общественный прогресс [54].
Організаційна культура являє собою традиції і манеру поведінки, в яких втілюються основними цінності організації, кадрового її складу.	Традиції, манера поведінки, цінності.	Б.Ф.Усманов. Социальная инноватика [121].
Організаційна культура - це складний комплекс припущень, бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Виявляється в філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях.	Припущення, рамки поведінки, філософія, ідеологія, прогнозування.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом [10].
Організаційна культура - це цінності, відносини, поведінкові норми, характерні для даної організації. Організаційна культура показує типовий для даної організації підхід до вирішення проблем.	Цінності, норми, типовий підхід.	Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [129].
Організаційна культура - це вироблені організацією спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості.	Цінності, норми, установки.	Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [100].
Організаційна культура - це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності організації між собою і з організацією, перспективи розвитку.	Правила, норми, інтереси, персонал, умови праці, перспективи.	Смирнов Э.А. Теория организации [106].

## Додаток Б

## Результати досліджень змісту поняття «стратегічне управління»

Таблиця Б.1

**Морфологічний аналіз терміну «стратегічне управління»**

Визначення	Ключові слова	Джерело
Стратегічне управління – це процес визначення взаємодії організації з її оточенням, яке виражається через використання обраних цілей і досягнення бажаного результату шляхом розподілу ресурсів організації відповідно до ефективного плану дій.	Процес, взаємодія, ціль, результат, розподіл ресурсів, план	D.E. Shendel, K.J. Hatten [171]
Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення в світлі усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин і приймають до виконання обраний план дій.	Процес, розвиток, цілі, стратегії, план	A. Томпсон, A. Стрикленд [116]
Стратегічний менеджмент - це процес формування цілей організації і управління для їх досягнення.	Процес, цілі, управління	K.J. Hatten, M.L. Hatten [148]
Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають викликом зі сторони оточення та що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.	Управління, людський потенціал, запити споживачів, конкурентні переваги, цілі	O.C. Виханський [28]
Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її підрозділами.	Процес, місії, взаємодія	J.M. Higgins [150]

*Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
Стратегічне управління – це набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій.	Набор рішень, стратегії	J.A. Pearce II, R.V. Jr. Robinson [164]
Стратегічне управління – це процес прийняття і виконання стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому діє.	Процес, рішення, стратегічний вибір, ресурсний потенціал, зовнішнє середовище	I. Ансофф [4]
Стратегічне управління – це стиль управління (мотивований споживачем, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники вчасно приймають і конкретизують рішення, які стосуються цілей підприємницької діяльності.	Стиль управління, комунікація, інформація, рішення, цілі	X. Віссема [27]
Стратегічне управління – діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства.	Діяльність, стратегічна орієнтація, цільові орієнтири, конкурентоспроможність, успіх	В.В. Пастухова [89]
Стратегічне управління – це комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства, що заснована на прогнозуванні середовища і виробленні способів адаптації до його змін та впливу на нього.	Комплексна система, цілі, прогнозування, адаптація	О. Нікітін [85]

*Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.	Процес, стратегії, зовнішнє середовище, цілі	З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [130]
Стратегічне управління – це підсистема менеджменту комерційної організації, яка здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації.	Підсистема, стратегічний аналіз, розвиток, стратегії.	С. Попов [92]
Стратегічне управління – це управління потенціалом підприємства, тобто управління спроможністю до виконання будь-яких дій або досягнення будь-яких цілей.	Управління, потенціал, спроможність, цілі	Н. Тренєв [117]
Стратегічне управління – це технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і їх невизначеності в часі.	Управління, зовнішнє і внутрішнє середовище	П. Забелін, Н. Моїсеєва [47]
Стратегічне управління – це діяльність, спрямована на розробку місії, найважливіших цілей організації та способів їхнього досягнення, які забезпечують розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самої організації, і її зовнішнього середовища.	Діяльність, місія, цілі, зовнішнє середовище	Л. Шеховцова [131]
Стратегічне управління – це програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників і акцентує увагу на підвищенні мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.	Спосіб мислення, цілі, інтереси, мотивація	М. Туленков [119]

*Продовження додатку Б  
Продовження таблиці Б.1*

Визначення	Ключові слова	Джерело
Стратегічне управління – це процес поєднання окремих складових формального стратегічного аналізу; реальна стратегія призначена для об'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний процес для створення нового, широкого розуміння необхідних дій.	Процес, стратегічний аналіз, процес	Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал [82]
Стратегічне управління – це процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її здійсненням.	Процес, цілі, стратегія	Д. Хассі [123]
Стратегічне управління – це тривалий, послідовний, взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення.	Процес, діяльність, оточення	С. Серто, П. Пітер [141]
Стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.	Процес, стратегії, зовнішнє середовище	М. Володькіна [33]
Стратегічне управління – це процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою і реалізацією стратегії, спрямованою на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища.	Процес, цілі, стратегії, зовнішнє середовище	Ю. Іванов, О. Тищенко, Н. Дробитько, О. Абрамова [55]



## Додаток В

## Результати узагальнення класифікацій стратегій

Таблиця В.1

## Види стратегій розвитку бізнесу та їх характеристика

Види стратегій		Характеристика
Першу групу типових стратегій складають так звані стратегії концентрованого зростання. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. У разі проходження цим стратегіям підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.		
Стратегії концентрованого росту	1.1. Стратегія посилення позиції на ринку	Підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні великі маркетингові зусилля. Дотримання цієї стратегії допускає здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», при якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами і об'єднується (зливається) з іншим.
	1.2. Стратегія розвитку ринку	Полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.
	1.3. Стратегія розвитку продукту	Передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, орієнтована на реалізацію цього разу вже освоєному підприємством ринку.
Другу групу стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегії інтегрованого зростання. Зазвичай підприємство може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо воно знаходиться на підйомі розвитку бізнесу, не може здійснювати стратегію концентрованого зростання і в той же час інтегрований ріст не суперечить його довгостроковим цілям.		
Стратегії інтегрованого росту	2.1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству сприятливі результати, пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. При цьому поставки як центр витрат для підприємства можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів.
	2.2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.
Третьою групою стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.		
Стратегії диверсифікованого росту	3.1. Стратегія центрованої диверсифікації	Базується на пошуку і використанні ув'язаних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології або в інших сильних сторонах функціонування підприємства.
	3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. За такої стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво технологічно які пов'язані продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області поставок. Так як новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту.
	3.3. Стратегія конгломеративної диверсифікації	Підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т.п.
Четвертим типом стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі як, наприклад, структурна перебудова і т.п. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегії цілеспрямованого і спланованого скорочення. Реалізація даних стратегій найчастіше відбувається не безболісно для підприємства, однак за певних обставин їх неможливо уникнути. Більш того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, так як в переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення – взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.		

*Продовження додатку В  
Продовження таблиці В.1*

	Види стратегій	Характеристика
Стратегії скорочення	4.1. Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес.
	4.2. Стратегія «збору врожаю»	Припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту і триваючого скорочуватися виробництва. Стратегія "збору врожаю" розрахована на те, щоб при поступовому скорочень даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу.
	4.3. Стратегія скорочення	Підприємство продає або закриває один зі своїх підрозділів або напрямів діяльності для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або відкриття нових, які відповідають довгостроковим цілям фірми проектів.
	4.4. Стратегія скорочення витрат	Основна ідея – пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Дана стратегія має певні відмітними особливостями, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також в тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей.

*Узагальнено автором на основі [113]*

Додаток Д  
 Моделі розвитку товару/ринку

Вид товару/Вид ринку	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. Д.1. Матриця І. Ансоффа [52]

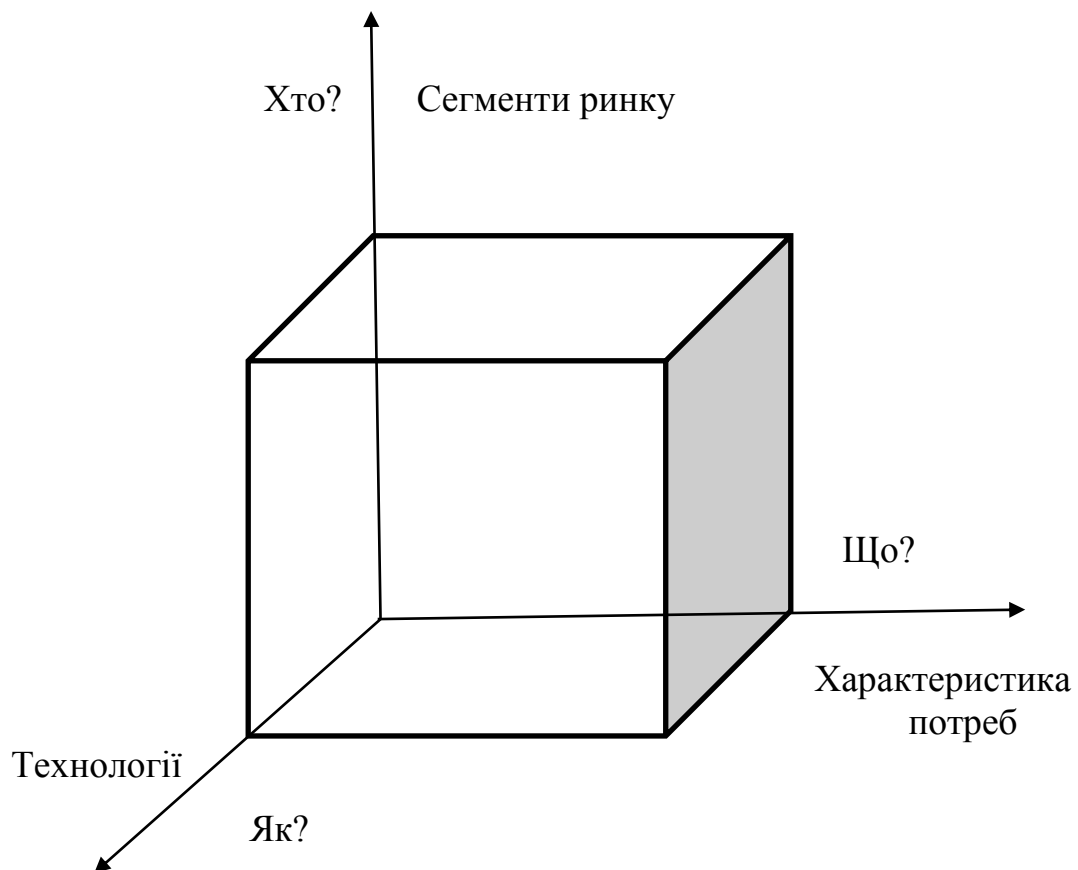


Рис. Д.2. Матриця стратегій Д. Абеля [111]



Рис. Д.3. Матриця А. Томпсона і А. Стрікланда [87]



Рис. Д.4. Матриця стратегій М. Портера [112]

## Додаток Е

Результати дослідження щодо визначення типу організаційної культури

Таблиця Е.1

## Анкета визначення типу організаційної культури

№	Твердження	Варіанти відповіді
1	<b>Основна справа керівництва - це</b>	А) Організація виробництва та пошук ринків збуту. Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми. Д) Навчати підлеглих на своєму досвіді, підтримувати. Е) Направляти роботу та мотивувати.
2	<b>Комунікації в нашій організації в основному</b>	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні. Д) Часті, особисті, неформальні. Е) Особисті, частіше неформальні.
3	<b>Контроль заснований перш за все на</b>	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, вироблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках збуту продукції. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах. Д) Планах та довірі. Е) На результаті.
4	<b>Мотивація частіше заснована на</b>	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу. Д) Відчутті належності до команди та схвалення від керівництва. Е) Опануванні нової спеціальності.
5	<b>Організаційна структура в основному</b>	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему. Д) Неформальна централізована. Е) Матрична.
6	<b>Основні цінності - це</b>	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу. Д) Згуртованість колективу та турбота про споживачів. Е) Підвищення потенціалу.
7	<b>Люди працюють в основному для того, щоб</b>	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові. Д) Почувати себе частиною організації. Е) Навчатись чомусь новому.

*Продовження додатку Е  
Продовження таблиці Е.1*

№	Твердження	Варіанти відповіді
8	<b>Відносини з іншими організаціями будуються в основному на</b>	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві. В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону. Д) Чесній конкуренції. Е) Чесній конкуренції, проте можливе співробітництво.
9	<b>Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?</b>	А) Так, при підписанні офіційного договору з чіткими умовами. Б) Ні. В) Так, якщо це стосується обміну досвідом. Г) В залежності від позиції організації на ринку. Д) Так, на рівних правах. Е) Так.
10	<b>Умови конкуренції будуються в основному на:</b>	А) Із розрахунку отримання найбільшої вигоди. Б) Чітких правилах ведення конкуренції. В) Професійній етиці та використанні порядних методів. Г) Принципі «виживає найсильніший». Д) Взаємовигода. Е) Підвищенні рівня продукту/сервісу.
11	<b>Влада основана головним образом на</b>	А) Компетентності, досвіди та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям. Д) Досвіди, бажанні допомагати. Е) Компетентності, здатності вести колектив.
12	<b>Людей заохочують в основному за</b>	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації. Д) Участь в командній роботі. Е) Бажанні працювати на благо організації, використовуючи максимум потенціалу.
13	<b>Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?</b>	А) Відданість керівнику, бажання чітко виконувати обов'язки, професіоналізм. Б) Професіоналізм, професійний розвиток, наявність власної думки. В) Професійна компетентність, бажання навчатися, здатність працювати в команді. Г) Відповідність вимогам та існуючому колективу, знання своєї справи та виконання посадових інструкцій. Д) Відповідності колективу, професіоналізм, здатність працювати в команді. Е) Відповідність колективу, бажання розвиватися.
14	<b>Відношення робітника до організації можна описати як:</b>	А) Професійний розвиток, гарні відносини із керівництвом та колегами, можливість висловлювати свої думки/ідеї. Б) Цікава лише матеріально сторона роботи. В) Цікаві задачі, професійна команда. Г) Окрім матеріальної сторони впливає фактор наявності чітких інструкцій. Д) Дружній колектив, спільні інтереси та цілі. Е) Можливість начатися.

*Вдосконалено автором на основі [75]*

Продовження додатку Е  
Таблиця Е.2

**Підрахунок результатів**

Питання №	Ринкова культура	Бюрократична культура	Культура завдання	Адхократична культура	Кланова культура	Культура інтересів
1	Б	В	А	Г	Д	Е
2	А	Б	Г	В	Д	Е
3	Г	А	В	Б	Д	Е
4	В	Г	Б	А	Д	Е
5	Б	В	А	Г	Д	Е
6	А	Б	Г	В	Д	Е
7	Г	А	В	Б	Д	Е
8	В	Г	Б	А	Д	Е
9	Б	А	В	Г	Д	Е
10	Г	Б	А	В	Д	Е
11	Б	В	А	Г	Д	Е
12	А	Б	Г	В	Д	Е
13	А	Г	В	Б	Д	Е
14	Б	Г	В	А	Д	Е
Всього						

Таблиця Е.3

**Визначення типу організаційної культури ТОВ**

**«Стальконструкція 1»**

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 51 Б) 46 В) 17 Г) 12 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 10 Б) 2 В) 79 Г) 26 Д) 4 Е) 5
3	Контроль заснований перш за все на	А) 58 Б) 9 В) 49 Г) 8 Д) 0 Е) 2
4	Мотивація частіше заснована на	А) 26 Б) 44 В) 37 Г) 18 Д) 0 Е) 1
5	Організаційна структура в основному	А) 0 Б) 89 В) 25 Г) 12 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності - це	А) 2 Б) 36 В) 11 Г) 75 Д) 0 Е) 2
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 0 Б) 9 В) 46 Г) 71 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) 57 Б) 38 В) 13 Г) 18 Д) 0 Е) 0
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 79 Б) 3 В) 22 Г) 18 Д) 0 Е) 4
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 61 Б) 7 В) 4 Г) 54 Д) 0 Е) 0
11	Влада основана головним образом на	А) 55 Б) 33 В) 26 Г) 8 Д) 0 Е) 4
12	Людей заохочують в основному за	А) 35 Б) 23 В) 14 Г) 52 Д) 0 Е) 2
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) 32 Б) 24 В) 39 Г) 31 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) 30 Б) 49 В) 28 Г) 17 Д) 0 Е) 2
Тип організаційної культури: культура завдання		

Продовження додатку Е  
Таблиця Е.4

**Визначення типу організаційної культури ПрАТ «Будметал»**

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 17 Б) 5 В) 3 Г) 0 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 0 Б) 0 В) 21 Г) 4 Д) 0 Е) 0
3	Контроль заснований перш за все на	А) 19 Б) 0 В) 6 Г) 0 Д) 0 Е) 0
4	Мотивація частіше заснована на	А) 3 Б) 2 В) 15 Г) 5 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура в основному	А) 0 Б) 0 В) 20 Г) 5 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності - це	А) 1 Б) 3 В) 2 Г) 18 Д) 0 Е) 1
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 3 Б) 2 В) 15 Г) 5 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) 0 Б) 0 В) 24 Г) 1 Д) 0 Е) 0
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 10 Б) 3 В) 1 Г) 11 Д) 0 Е) 0
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 3 Б) 0 В) 0 Г) 22 Д) 0 Е) 0
11	Влада основана головним образом на	А) 17 Б) 6 В) 1 Г) 1 Д) 0 Е) 0
12	Людей заохочують в основному за	А) 2 Б) 23 В) 0 Г) 0 Д) 0 Е) 0
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) 5 Б) 1 В) 3 Г) 16 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) 4 Б) 19 В) 1 Г) 1 Д) 0 Е) 0
Тип організаційної культури: ринкова культура		

Таблиця Е.5

**Визначення типу організаційної культури ТОВ «Незалежна консультативна група»**

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 1 Б) 14 В) 0 Г) 2 Д) 0 Е) 1
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 0 Б) 0 В) 1 Г) 15 Д) 0 Е) 2
3	Контроль заснований перш за все на	А) 0 Б) 16 В) 3 Г) 0 Д) 0 Е) 0
4	Мотивація частіше заснована на	А) 16 Б) 0 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура в основному	А) 0 Б) 0 В) 1 Г) 17 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності - це	А) 0 Б) 11 В) 3 Г) 2 Д) 0 Е) 2
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 0 Б) 8 В) 4 Г) 1 Д) 2 Е) 3
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) 0 Б) 0 В) 16 Г) 0 Д) 1 Е) 1
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 0 Б) 4 В) 12 Г) 0 Д) 1 Е) 1
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 0 Б) 3 В) 13 Г) 0 Д) 0 Е) 2
11	Влада основана головним образом на	А) 9 Б) 4 В) 1 Г) 1 Д) 0 Е) 3
12	Людей заохочують в основному за	А) 2 Б) 4 В) 4 Г) 3 Д) 2 Е) 3
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) 1 Б) 2 В) 3 Г) 8 Д) 4 Е) 0
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) 14 Б) 0 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 3
Тип організаційної культури: адхократична культура		



Продовження додатку Е  
Таблиця Е.6

**Визначення типу організаційної культури ТОВ «Компанія  
«Бел-Гер»**

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 15 Б) 10 В) 2 Г) 0 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 0 Б) 0 В) 18 Г) 6 Д) 0 Е) 3
3	Контроль заснований перш за все на	А) 1 Б) 4 В) 17 Г) 0 Д) 0 Е) 4
4	Мотивація частіше заснована на	А) 4 Б) 0 В) 22 Г) 1 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура в основному	А) 0 Б) 0 В) 20 Г) 7 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності - це	А) 0 Б) 16 В) 2 Г) 8 Д) 0 Е) 1
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 0 Б) 4 В) 23 Г) 0 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) 0 Б) 0 В) 19 Г) 6 Д) 2 Е) 0
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 0 Б) 4 В) 16 Г) 2 Д) 2 Е) 3
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 3 Б) 7 В) 17 Г) 0 Д) 0 Е) 0
11	Влада основана головним образом на	А) 17 Б) 5 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 4
12	Людей заохочують в основному за	А) 1 Б) 6 В) 0 Г) 10 Д) 0 Е) 10
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) 3 Б) 2 В) 8 Г) 14 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) 8 Б) 10 В) 1 Г) 8 Д) 0 Е) 0
Тип організаційної культури: культура завдання		

## Додаток Ж

Результати дослідження щодо визначення рівня організаційної культури

Таблиця Ж.1

## Підрахунок результатів

Для того, щоб заповнити стовпець «Оцінка» потрібно вибрати цифру від 1 до 10 залежно від власних відчуттів: 1 – найгірше, 10 – найліпше.				
<b>Секція</b>	Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
<b>Питання</b>	1, 4, 8, 11, 17, 18	2, 5, 9, 12, 14	6, 10, 13, 15, 19, 21	3, 7, 16, 20, 22
<b>Шкала оцінки відповідей</b>	195-220 – дуже високий рівень організаційної культури; 131-194 – високий; 86-130 – середній; Нижче 86 – схильний до деградації.			
<b>Шкала оцінки кожної секції</b>	9-10 – чудовий; 6-8 – мажорний; 4-5 – помірна зневіра; 1-3 – занепадницький.			

Таблиця Ж.2

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ТОВ  
«Стальконструкція 1»**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	7
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	8
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	3
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	4
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	8
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	6
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	5
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	7
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруковки і ін.)	7
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	4
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	7
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	8
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	6

*Продовження додатку Ж*  
*Продовження таблиці Ж.2*

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1-10)
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	6
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	9
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	7
17	Робота для мене цікава.	7
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	7
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	7
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	8
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	6
22	Наші працівники відчують гордість за свою організацію.	8
Всього		145
Рівень організаційної культури: високий		

*Таблиця Ж.3*

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ПрАТ  
«Будметал»**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	6
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	9
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	4
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	6
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	8
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	6
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	5
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	5
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруковки і ін.)	6
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	4
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	7
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	7
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	7
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	6
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	8
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	6

*Продовження додатку Ж  
Продовження таблиці Ж.3*

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1-10)
17	Робота для мене цікава.	7
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	7
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	9
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	7
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	6
22	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	6
Всього		142
Рівень організаційної культури: високий		

*Таблиця Ж.4*

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ТОВ  
«Незалежна консультаційна група»**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	7
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	9
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	8
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	6
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	9
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	9
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	7
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	8
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруковки і ін.)	8
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	7
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	9
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	9
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	9
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	9
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	7
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	8
17	Робота для мене цікава.	8
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	9
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	8

*Продовження додатку Ж  
Продовження таблиці Ж.4*

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1-10)
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	8
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	9
22	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	8
Всього		179
Рівень організаційної культури: високий		

*Таблиця Ж.5*

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ТОВ  
«Компанія «Бел-Гер»**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	9
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	9
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	7
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	7
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	9
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	8
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	7
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	8
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і ін.)	7
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	4
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	8
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	9
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	9
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	8
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	9
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	8
17	Робота для мене цікава.	8
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	9
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	6
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	8
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	6
22	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	8
Всього		171
Рівень організаційної культури: високий		

## Додаток 3

Таблиця 3.1

**ДОВІДКА**  
**про виконання підрядних робіт ТОВ “Стальконструкція ЛТД”**

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
ПАТ «ДТЕК Добропольська ЦОФ» м.Добропілля	Капітальний ремонт аварійно-небезпечних дільниць будівельних конструкцій будівлі бункерів рядового угля	1604893,2
ПАТ «ДТЕК Добропольська ЦОФ» м.Добропілля	Капітальний ремонт будівлі, дозувальних бункерів	5121622.80
ПАТ «ДТЕК Добропольська ЦОФ» м.Добропілля	Технічне переоснащення вузла класифікації рядового вугілля	4832746.80
ПАТ «Стаханівський завод технічного вуглецю»	Технічне переоснащення реакторного відділення цеху №1 та технологічної інфраструктури з виробництва активного та напівактивного технічного вуглецю	10500000.0 0
ТОВ “АВТОАРТ” м.Харків, вул.Анрі Барбюса,6, кв.24	Ділерський центр по продажу і обслуговуванню автомобілів по вул.Шевченко в м.Харкові	10 107343,00
ТОВ “АВТОАРТ” м.Харків, вул.Анрі Барбюса,6, кв.24	Автосалон “Тойота” м. Суми	316213,20
ТОВ”Шкода” м.Харків	Автосалон “Шкода” м.Харків пр.Перемоги	5 723 175,15
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Роботи з реконструкції східної трибуни стадіону “Металіст”в м.Харкові по вул.Плеханівській,65 (1 пусковий комплекс)	14 299 933,20
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Реконструкція Східної трибуни стадіону “Металіст”в м.Харкові по вул.Плеханівській,65 (1 пусковий комплекс) (2 етап)	3 583 242,00
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Реконструкція Східної трибуни стадіону “Металіст”в м.Харкові по вул.Плеханівській,65 (2пусковий комплекс) (Зетап)	26 199 199,6

*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Реконструкція улаштування покриття стадіону “Металіст” в м.Харкові по вул.Плеханівській,65 (1 пусковий комплекс)	9 744 051,60
Відділ освіти Сахновщинської РДА сmt.Сахновщина, вул,Шлях Леніна тел.8-262-2-17-84	Пристрій спортивного залу до будівлі школи в с.Октябрь Сахновщинського р-ну Харківської обл.	3 133 069,0
ТОВ “Уралбуд-Україна” м.Київ, вул.П.Мирного,16/13.	Виготовлення і монтаж металокопструкцій по об’єкту “Культурно-комерційний комплекс з підземною парковкою по вул.Сумській,10 в м.Харкові”	400 00,00 240 000,00
ДП ЮТЕМІНЖІНІРІНГ г.Київ,ул.Пушкінська,27 тел.8044-2348584	Збагачувальна фабрика ВАТ “УК Шахта Красноармійська-Западна №1”	24 000 000,00
ЗАТ”Цивільбуд” м.Полтава, вул.Кагамлика,35-б тел .3-01-20	Добудова спортивного актового залу до будівлі УМВД України в Полтавській області	794 782,55
ЗАТ”Цивільбуд” м.Полтава,вул.Кагамлика,35-б тел .3-01-20	Добудова спортивного актового залу до будівлі УМВД України в Полтавській області	513 823,20
ВАТ “Балцем” Харківська обл. м.Балаклія, тел.(05749)5-25-55	Будівництво складу приймання, складування і виготовлення розрідників шламу ВАТ “Балцем”	1 700 573,00
ВАТ “Балцем” Харківська обл. м.Балаклія, тел.(05749)5-25-55	Виготовлення і монтаж металокопструкцій	414 900,59
ВАТ “Карлівський машино-будівний завод” Полтавська обл, м.Карлівка, вул,Пархоменка,2	монтаж металевих копструкцій для елеватора на 30000тн зерна заводу по виготовленню СКД в пгт Малинівка Чугуївського району Харківської	376 606,60
НП ТОВ “НРИКА” м.Харків, вул.Клочківська,222,кв.2 тел.773-08-58	Виготовлення і монтаж металокопструкцій каркаса АТМ 140 ЗАТ “Харківський плиточний завод”	1 595 355,60

*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
ВАТ “Балцем” Харківська обл. м.Балаклія, тел.(05749)5-25-55	Ремонт і зміцнювання будівельних конструкцій будівлі під упаковочне відділення №5 (трубний цех) ВАТ “Балцем”	3 039 535,0
ВАТ “Балцем” Харківська обл. м.Балаклія, тел.(05749)5-25-55	виготовлення і монтаж металоконструкцій балочних систем	479 823,60
КП ОСК “Металіст” м.Харків, вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Реконструкції Східної трибуни стадіону “Металіст”в м.Харкові по вул.Плеханівській,65	296080.00
КП ОСК “Металіст” м.Харків, вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Реконструкції улаштування покриття трибун стадіону “Металіст”в м.Харкові по вул.Плеханівській,65 (3 етап будівництва)	4 434 859,20
ТОВ “ДІ СІ ЕЙЧ РІЕЛ ІСТЕЙД” м.Київ,вул.Фрунзе,86 тел.(044)-495-44-08	капітальне будівництво спортивно-оздоровчого комплексу “Металіст” ДФА	11 656 975,00
ТОВ “Металіст-Арена” м.Харків,вул.Б.Хмельницького,24	Підтрибунні приміщення Південна трибуна	7 979 856,00
ФЛП Дубровська” м.Харків, вул.Ак.Павлова,162,кв.23	реконструкція нежитлової будівлі	1 900 000,00
ТОВ “ДІ СІ ЕЙЧ РІЕЛ ІСТЕЙД” м.Київ,вул.Фрунзе,86 тел.(044)-495-44-08	новий корпус футбольної навчально-тренувальної бази ФК “Металіст”	12 664 000,00
ЗАТ “Донецьксталь” м.Донецьк,вул.Ткаченка,122 тел.(-62)332-53-46	будівельно-монтажні роботи збагачувальної фабрики	5 815 661,0
КП ОСК “Металіст” м.Харків, вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Реконструкції улаштування покриття стадіону “Металіст”в м.Харкові по вул.Плеханівській,65 (2 етап будівництва)	13 730 433.60
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Роботи з реконструкції спортивного комплексу Комунального підприємства “Обласний спортивний комплекс “Металіст” (продовження реконструкції)	41 805 307,20
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Роботи з реконструкції спортивного комплексу Комунального підприємства “Обласний спортивний комплекс “Металіст” (продовження реконструкції)	20 523 824,40



*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
ЗАТ інститут Укроргверстатінпром”мХарків, Червоношкільна набережна,16	Установка модульної котельної УКТМ-800, улаштування фундаментів, пгт.Краснопавлівка Лозівського району	352 455,60
ЗАТ інститут Укроргверстатінпром” мХарків, Червоношкільна набережна,16	Установка модульної котельної УКТМ-600,будівельні роботи пгт.Краснопавлівка Лозівського району	131 008,80
СП ТОВ “ОПТИМА””” м.Харків,вул.Сумська,128-а	Спортивний зал по вул.Клочківській,99 в м.Харкові	3 624 345
УЖКГ Ізюмські міської ради м.Ізюм, вул.Фрунзе,32	Ліквідація завалів та обрушень внаслідок аварії та капітальному ремонту 40-кв.жилого дома по вул.Київській в м.Ізюмі	484 258,80
ВАТ “Полтавський ГОК” Полтавська обл,м.Комсомольськ, вул.Будівельників,16	Ремонт металоконструкцій ДО,ЦПО	384 000,00
ТОВ “НЬЮ СИСТЕМС АМ” м.Харків,пр.Косіора,81тел.775-54-18	будівництво 0,000 циклу 1-го терміналу Міжнародного аеропорта м.Харкова	2268106,8
ТОВ “НЬЮ СИСТЕМС АМ” м.Харків,пр.Косіора,81 тел.775-54-18	будівництво Міжнародного аеропорта м.Харкова	181686846,4
ТОВ “НЬЮ СИСТЕМС АМ” м.Харків,пр.Косіора,81 тел.775-54-18	будівництво Міжнародного аеропорта м.Харкова	39862500
АТЗТ “Спецбудмонтаж”м.Харків, м.Харків, пер.Метизний,14 тел.714-21-59	металоконструкції пункту первинної обробки і зберігання зерна ТОВ “Власівський Мірошник” С.Палатки Ново-Водолажського р-ну	184 032.00
ДП “Харківський метрополітен”м.Харків, вул.Енгельса,29 тел.730-35-33	капітальний ремонт павільйону пішохідних виходів станції “Метробудівників ім.Г.І.Ващенко”	299943,60
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Роботи з реконструкції спортивного комплексу Комунального підприємства “Обласний спортивний комплекс “Металіст” (продовження реконструкції)	5 833 980,00

*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
КП ОСК “Металіст” м.Харків,вул.Плеханівська,65 тел.737-55-03	Роботи з реконструкції спортивного комплексу Комунального підприємства “Обласний спортивний комплекс “Металіст” (продовження реконструкції)	231 138 820,00
ТОВ “НЦМ” м.Харків,пров.Костюринський буд.2	Роботи з монтажу металевих конструкцій куполу по пр.Костюринському,2 в м.Харкові	500000
ТОВ “Металіст-Арена” м.Харків, вул.Плеханівська,4-а	Підтрибунні нежитлові приміщення Південної трибуни стадіону “Металіст”	563179,2
ВАТ “Південдіпроцемент” пр.Леніна,36 м.Харків	Будівля проектного інституту “Південдіпроцемент” пр.Правди,10 м.Харків	711 740 ,00
ТОВ “ФКМ-4” м.Харків, вул.Клочківська,67	Торгово-офісний центр з готелем по вул. Тринклера -кут пр.Правди м.Харків	19 048 734,13
ТОВ “ФКМ-4” м.Харків, вул.Клочківська,67	Торгово-офісний центр з готелем по вул. Тринклера -кут пр.Правди м.Харків	332 927796,0
ДУ “Інститут медичної радіології ім.С.П.Григорєва АМН “України вул.Пушкінська,82 м.Харків	Загальнобудівельні роботи радіологічного корпусу	126 897,35
Харківський апеляційний господарський суд пр.Леніна,5	Адмінбудівля по пр.Правди,13 в м.Харкові	9 541 138,60
ТОВ “НЬЮ СИСТЕМС АМ” м.Харків, пр.Косіора,81 тел.775-54-18	будівництво ангару Міжнародного аеропорта м.Харкова	34 072 129,00
ГКПКХ ”Харківкомуночиствод”	Демонтаж і монтаж вторинного відстойника №8 КБО “Диканівський”	27919,20
ГКПКХ ”Харківкомуночиствод”	Демонтаж і монтаж ілососа вторинного відстойника №6 КБО “Диканівський”	27519,60
ГКПКХ ”Харківкомуночиствод”	Капремонт споруд із заміною запасних частин устаткування КБО “Диканівський”	370 000,00
ГКПКХ ”Харківкомуночиствод”	заміна частин ілососа вторинного радіального відстойника №14 КБО “Диканівський”	17679,60

*Продовження додатку 3*  
*Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	заміна частин ілососа первинного радіального відстойника №5 КБО "Диканівський"	17342,40
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	заміна частин ілососа вторинного радіального відстойника №9 КБО "Диканівський"	24506,40
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	заміна частин ілоскреба інв.№4788 первинного радіального відстойника №12 КБО "Диканівський"	17342,40
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	заміна сосунів ілоскреба вторинного радіального відстойника №14 КБО "Диканівський"	13255,20
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт ілоскреба первинного радіального відстойника №11 КБО "Диканівський"	46358,40
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Заміна частин ілоскреба первинного радіальноо відстойнока №12	51481,20
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт первинного радіального відстойника №5 КБО "Диканівський"	79083,60
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	заміна частин первинного радіального відстойника №1 КБО "Диканівський"	81674,40
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Заміна частин ілоскреба первинного відстойника №9 КБО "Диканівський"	62393,20
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Площадки Комплекса біологічної очистки Безлюдівський"	64441,20
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт первинного радіального відстойника №2 Комплекс біологічної очистки м.Харків, вул.Біологічна,1	87882,00
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт первинного радіального відстойника №4 Комплекс біологічної очистки м.Харків, вул.Біологічна,1	109711,20
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт первинного радіального відстойника №3 Комплекс біологічної очистки м.Харків, вул.Біологічна,1	117386,40

*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт вторинного радіального відстойника №12	65970,00
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт вторинного радіального відстойника №4	132702,00
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт вторинного радіального відстойника №7	110584,80 41860,80
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт трубопровода подачі повітря та ілу (Безлюдівка)	300917,27
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт ілососа №4659 вторинного радіального відстойника №3 КБО "Диканівський"	95910,0
ГКПКХ "Харківкомуночиствод"	Капремонт ілоскреба первинного радіального відстойника №37 КБО "Диканівський"	175045,20
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради м. Харків, пл. Конституції, 7 тел. 731-61-93	Роботи з будівництва надземного пішогодного переходу по просп. Гагаріна (в районі будинків №38 та №39) у м. Харкові	11460,54
Статутне територіально-галузеве об'єднання "Південня залізниця" Основянська дистанція колії м. Харків, пл. Привокзальна, 5б тел. 7-29-02-30	Капітальний ремонт залізничного шляхопроводу, який проходить через проспект Гагаріна, 127 м. Харкова	288,53
ТОВ «Паркінг+» м. Харків, вул. Артема, 2 тел. 731-53-13	Капітальний ремонт пр. Гагаріна на ділянці від вул. Вернадського до вул. Сидоренківської в м. Харкові	107570,69
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради м. Харків, пл. Конституції, 7 тел. 731-61-93	реконструкція однорівневої транспортної розв'язки вул. Державінська-проспект Гагаріна у м. Харкові	11 128540
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради м. Харків, пл. Конституції, 7 тел. 731-61-93	реконструкція вул. Державінської у м. Харкові	14 838120

*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	реконструкція провул. Власівського у м. Харкові	14 838 120
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	реконструкція вул. Храмова у м. Харкові	7 261 900
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	реконструкція вул. Храмова на ділянці від вул. Дніпровської до вул. Тарасівської	8 699 300
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	Капітальний ремонт вул. Дніпровської у м. Харкові	6 559 800
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	Капітальний ремонт вул. Оренбурзької	2 050 200
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	Реконструкція транспортних споруд по пр 50річчя СРСР в м. Харкові	37948092
Управління з будівництва, ремонту та реконструкції Департаменту будівництва та шляхового господарства Харківської міської ради	Будівництво монумента на честь Незалежності України	821471
ВАТ «Полтавський ГОК» м. Комсомольськ Полтавська обл., вул. Будівельників, 16 тел. 057-348-7-42-81 Головний інженер Іванов В.С.	Капітальний ремонт об'єктів ВАТ «Полтавський ГОК»	5 219 9286,57
Національний науковий центр «Харківський фізико-технічний інститут» м. Харків	Ядерна установка «Випромінювач нейтронів»	62 340640.00
Комунальне підприємство «Центральний парк культури та відпочинку імені М. Горького» м. Харків, вул. Сумська, 61	Здійснення реконструкції Центрального парку культури та відпочинку ім. М. Горького міста Харкова. Виконання робіт з будівництва фундаментів під атракціони та декорації, конструкцій під декорації	2995371,6

*Продовження додатку 3  
Продовження таблиці 3.1*

Назва організації	Предмет закупівлі	Сума договору (грн)
Комунальне підприємство «Центральний парк культури та відпочинку імені М.Горького» м.Харків,вул.Сумська,61	Здійснення реконструкції Центрального парку культури та відпочинку ім.М.Горького міста Харкова.Виконання робіт з будівництва фундаментів під атракціони та декорації,конструкцій під декорації	5620830,00
ПАО «ДТЕК Добропольська ЦОФ» м. Доброполье вул.Київська,1	Капітальний ремонт аварійно-небезпечних діляниць будівельних конструкцій будівлі бункерів рядового угля”	1604 893.20
ПАО «Харківський плитковий завод»	Будівництво прибудови до цеху №1	5 720 100.55
ПАО «Харківський плитковий завод»	Сушилка	2 944800.30
ПАО «Харківський плитковий завод»	Монтаж устаткування	2 985807.30

Директор ТОВ “Стальконструкція ЛТД”

М.О.Меленцов

## Додаток К Метод аналізу ієрархій

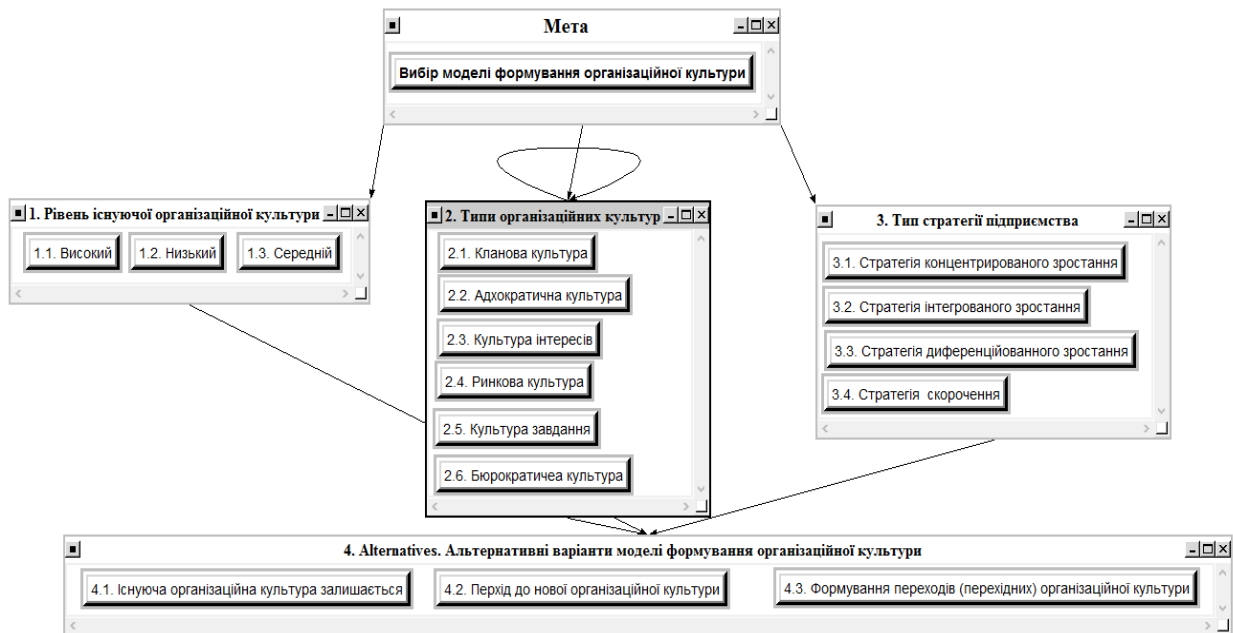


Рис. К.1. Вид вихідної моделі в середовищі програмування

1. Choose	2. Cluster comparisons with respect to Мета	3. Results
Node Cluster <b>Choose Cluster</b> Мета	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct 3. Тип стратегії підприємства is equally to moderately more important than 1. Рівень існуючої організаційної культури 1. 1. Рівень існуючої~>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 2. Типи органіс~ 2. 1. Рівень існуючої~>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 3. Тип стратегії~ 3. 2. Типи органіс~>=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 3. Тип стратегії~	Normal Hybrid Inconsistency: 0.05156 1. Рівень~ 0.08767 2. Типи о~ 0.77317 3. Тип ст~ 0.13916

Рис. К.2. Вплив кластерів рівня організаційної культури та типів стратегій на вибір моделі

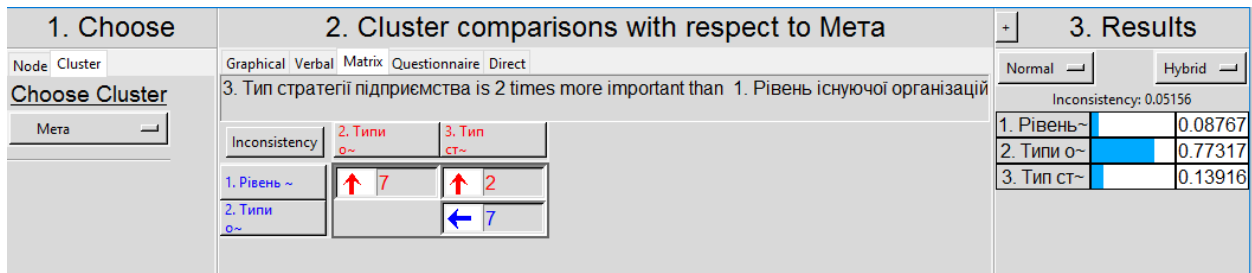


Рис. К.3. Графік вплив кластерів рівня організаційної культури та типів стратегій на вибір моделі

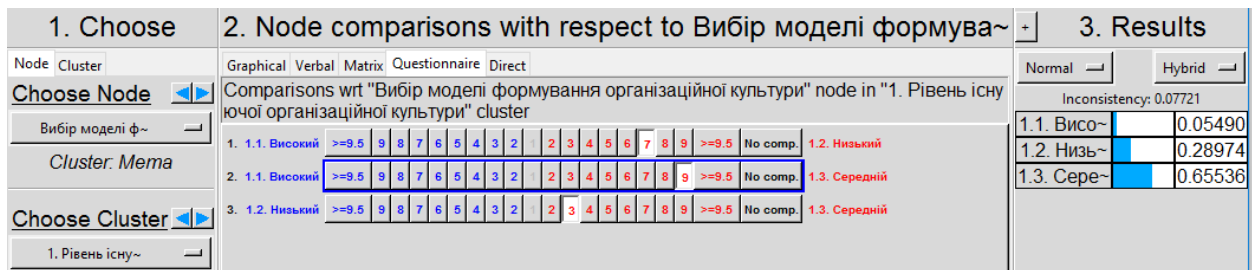


Рис. К.4. Вплив критеріїв кластера 1 на вибір моделі

Rank	Row	Col	Current Val	Best Val	Old Inconsist.	New Inconsist.	% Improvement
1.	2.2. Адхократичн	2.5. Культура зав	8.000000	1.743401	0.642895	0.393362	38.81 %
2.	2.4. Ринкова куль	2.5. Культура зав	8.000000	1.245287	0.642895	0.478282	25.61 %
3.	2.2. Адхократичн	2.6. Бюрократиче	1.000000	22.319129	0.642895	0.495427	22.94 %
4.	2.1. Кланова куль	2.2. Адхократичн	8.000000	1.733442	0.642895	0.554710	13.72 %
5.	2.2. Адхократичн	2.3. Культура інте	8.000000	2.690200	0.642895	0.587686	8.59 %
6.	2.1. Кланова куль	2.4. Ринкова куль	1.000000	4.670691	0.642895	0.590627	8.13 %
7.	2.3. Культура інте	2.6. Бюрократиче	8.000000	1.167421	0.642895	0.595287	7.41 %
8.	2.4. Ринкова куль	2.6. Бюрократиче	8.000000	2.184701	0.642895	0.608138	5.41 %
9.	2.1. Кланова куль	2.5. Культура зав	1.000000	2.229916	0.642895	0.617067	4.02 %
10.	2.5. Культура зав	2.6. Бюрократиче	8.000000	4.375708	0.642895	0.628239	2.28 %
11.	2.2. Адхократичн	2.4. Ринкова куль	1.000000	2.681825	0.642895	0.631813	1.72 %
12.	2.1. Кланова куль	2.3. Культура інте	8.000000	4.179500	0.642895	0.634206	1.35 %
13.	2.3. Культура інте	2.5. Культура зав	1.000000	3.198891	0.642895	0.634647	1.28 %
14.	2.1. Кланова куль	2.6. Бюрократиче	8.000000	9.749591	0.642895	0.641520	0.21 %
15.	2.3. Культура інте	2.4. Ринкова куль	1.000000	1.643749	0.642895	0.641913	0.15 %

Рис. К.5. Порівняння критеріїв кластера 2 відносно цілі



1. Choose

2. Node comparisons with respect to Вибір моделі формування організації підприємства" cluster

3. Results

Node	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Result	
3.1. Стратегія ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0.07726
3.2. Стратегія ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.08455
3.3. Стратегія ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.23315
3.4. Стратегія ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.60503

Рис. К.6. Порівняння критеріїв кластеру 3 відносно цілі

1. Choose

2. Node comparisons with respect to 1.1. Високий

3. Results

Node	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Result	
4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	3	0.2493
4.2. Перх- до ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	3	0.5936
4.3. Формування~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.1570

Рис. К.7. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 1.1

1. Choose

2. Node comparisons with respect to 1.2. Низький

3. Results

Node	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Result	
4.1. Існу~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.52784
4.2. Перх-~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.13965
4.3. Форм~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	0.33252

Рис. К.8. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 1.2

Comparisons for Super Decisions Main Window: Var\_2\_Brat\_Opr\_культ.sdmod

1. Choose	2. Node comparisons with respect to 1.3. Середній	3. Results
Node Cluster Choose Node 1.3. Середній Cluster: 1. Рівень існуюч~ Choose Cluster 4. Alternative~	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "1.3. Середній" node in "4. Alternatives. Альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури" cluster 1. 4.1. Існуюча ор~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.2. Перхід до ~ 2. 4.1. Існуюча ор~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.3. Формування~ 3. 4.2. Перхід до ~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.3. Формування~	Normal Hybrid Inconsistency: 0.05156 4.1. Існу~ 0.70886 4.2. Перх~ 0.17862 4.3. Форм~ 0.11252

Рис. К.9. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 1.3

Comparisons for Super Decisions Main Window: Var\_2\_Brat\_Opr\_культ.sdmod

1. Choose	2. Node comparisons with respect to 2.1. Кланова культур~	3. Results
Node Cluster Choose Node 2.1. Кланова к~ Cluster: 2. Типи організ~ Choose Cluster 4. Alternative~	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "2.1. Кланова культура" node in "4. Alternatives. Альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури" cluster 1. 4.1. Існуюча ор~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.2. Перхід до ~ 2. 4.1. Існуюча ор~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.3. Формування~ 3. 4.2. Перхід до ~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.3. Формування~	Normal Hybrid Inconsistency: 0.03703 4.1. Існу~ 0.63699 4.2. Перх~ 0.25828 4.3. Форм~ 0.10473

Рис. К.10. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 2.1

Comparisons for Super Decisions Main Window: Var\_2\_Brat\_Opr\_культ.sdmod

1. Choose	2. Node comparisons with respect to 2.2. Адхократична ку~	3. Results
Node Cluster Choose Node 2.2. Адхократи~ Cluster: 2. Типи організ~ Choose Cluster 4. Alternative~	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "2.2. Адхократична культура" node in "4. Alternatives. Альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури" cluster 1. 4.1. Існуюча ор~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.2. Перхід до ~ 2. 4.1. Існуюча ор~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.3. Формування~ 3. 4.2. Перхід до ~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. 4.3. Формування~	Normal Hybrid Inconsistency: 0.09040 4.1. Існу~ 0.71724 4.2. Перх~ 0.19469 4.3. Форм~ 0.08808

Рис. К.11. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 2.2

1. Choose 2. Node comparisons with respect to 2.3. Культура інтерере~ 3. Results

Node Cluster

Choose Node

2.3. Культура ~

Cluster: 2. Типи організ~

Choose Cluster

4. Alternative~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "2.3. Культура інтересів" node in "4. Alternatives. Альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури" cluster

1. 4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.2. Перхід до ~
2. 4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.3. Формування~
3. 4.2. Перхід до ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.3. Формування~

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.05156

4.1. Існу~	0.70886
4.2. Перх~	0.17862
4.3. Форм~	0.11252

Рис. К.12. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 2.3

1. Choose 2. Node comparisons with respect to 2.4. Ринкова культур~ 3. Results

Node Cluster

Choose Node

2.4. Ринкова к~

Cluster: 2. Типи організ~

Choose Cluster

4. Alternative~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "2.4. Ринкова культура" node in "4. Alternatives. Альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури" cluster

1. 4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.2. Перхід до ~
2. 4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.3. Формування~
3. 4.2. Перхід до ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.3. Формування~

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.05156

4.1. Існу~	0.70886
4.2. Перх~	0.17862
4.3. Форм~	0.11252

Рис. К.13. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 2.4

1. Choose 2. Node comparisons with respect to 2.5. Культура завдан~ 3. Results

Node Cluster

Choose Node

2.5. Культура ~

Cluster: 2. Типи організ~

Choose Cluster

4. Alternative~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "2.5. Культура завдання" node in "4. Alternatives. Альтернативні варіанти моделі формування організаційної культури" cluster

1. 4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.2. Перхід до ~
2. 4.1. Існуюча ор~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.3. Формування~
3. 4.2. Перхід до ~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4.3. Формування~

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.05156

4.1. Існу~	0.77317
4.2. Перх~	0.13916
4.3. Форм~	0.08767

Рис. К.14. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 2.5

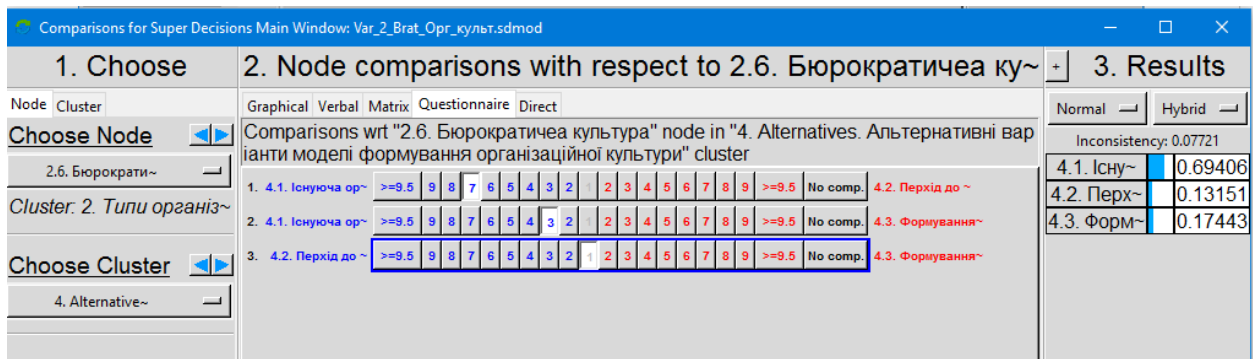


Рис. К.15. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 2.6

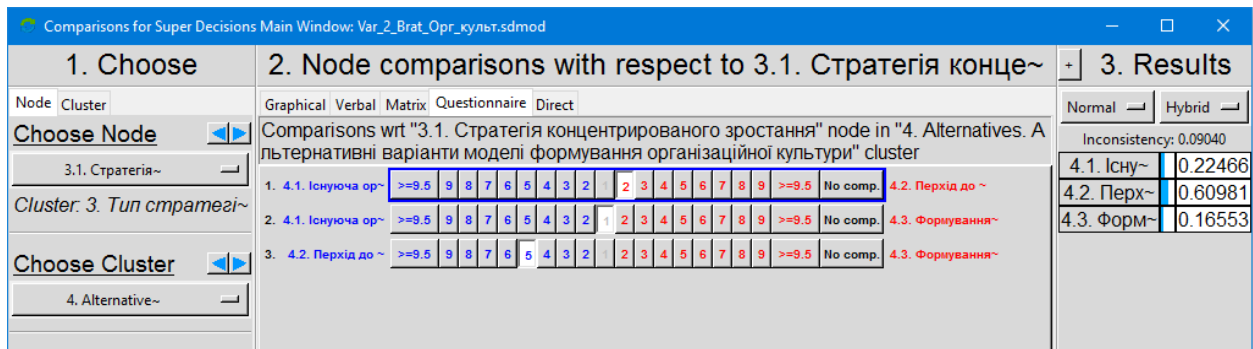


Рис. К.16. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 3.1

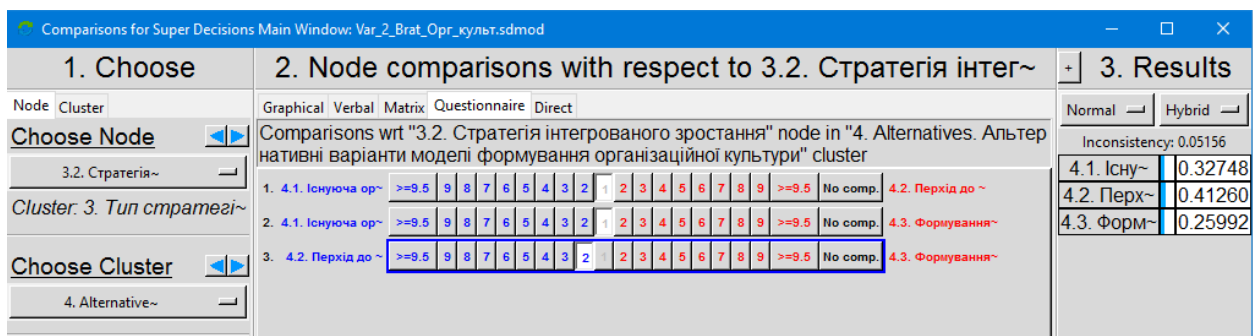


Рис. К. 17. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 3.2

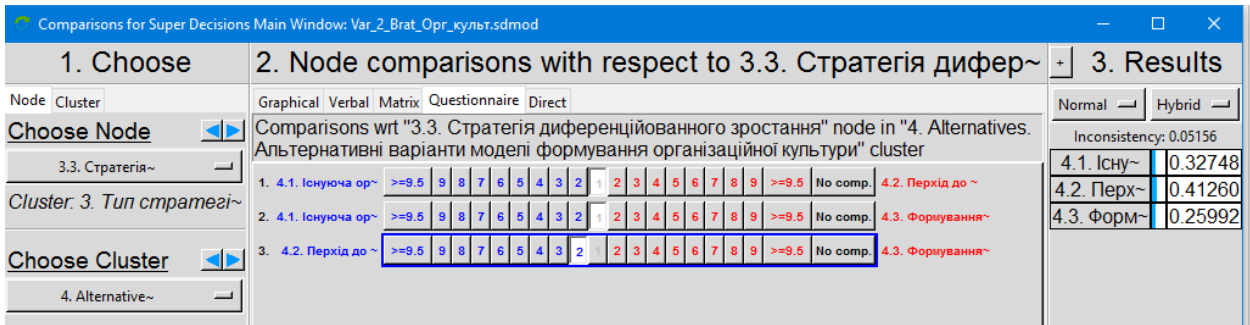


Рис. К.18. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 3.3

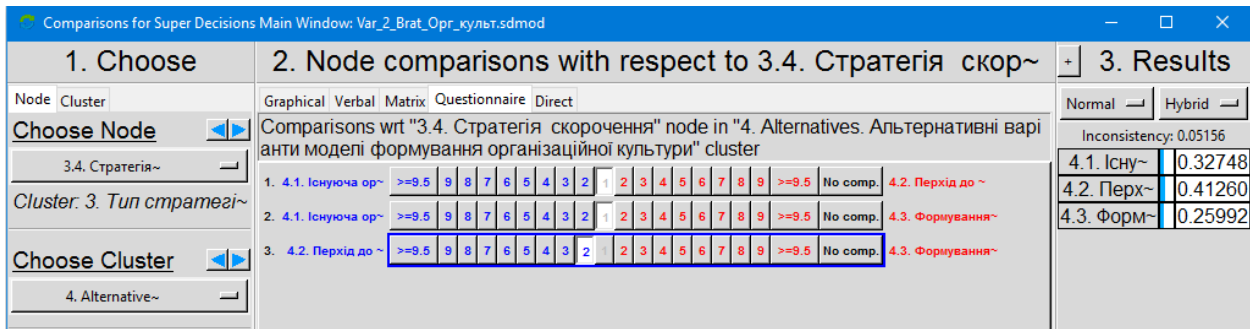


Рис. К.19. Аналіз альтернатив у кластері 4 відносно критерія 3.4

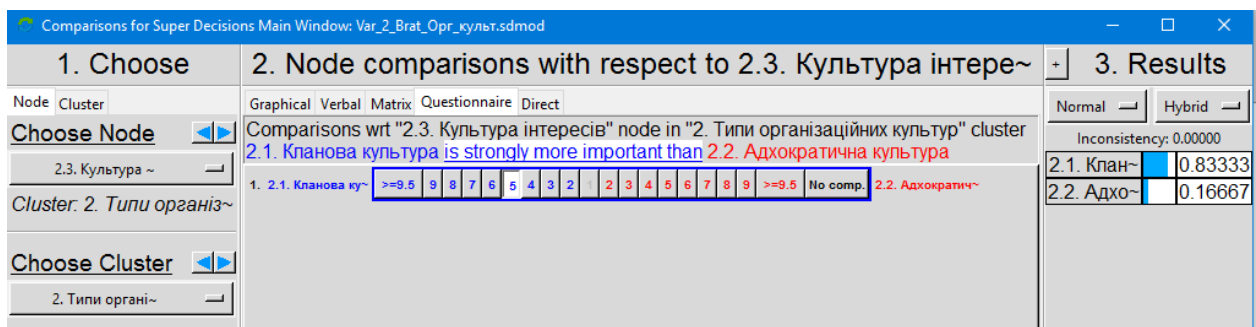


Рис. К.20. Порівняння критеріїв 2.1, 2.2 відносно критерія 2.5

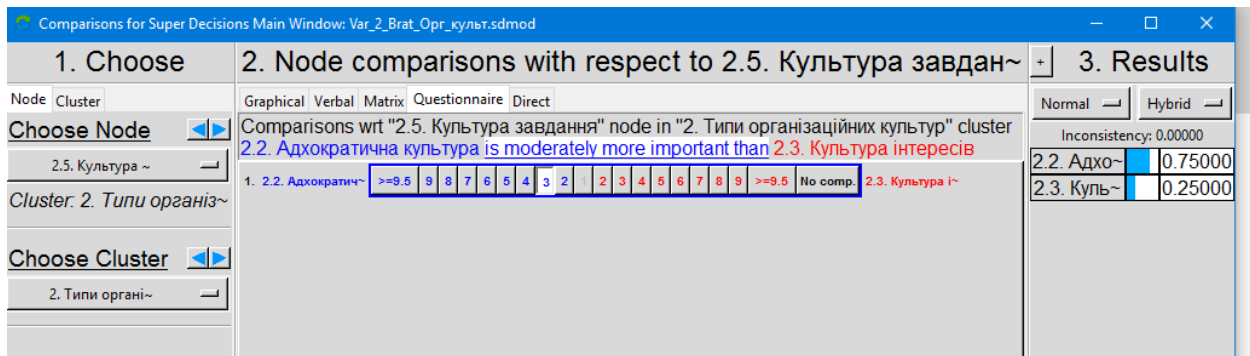


Рис. К.21. Порівняння критеріїв 2.2, 2.3 відносно критерія 2.5

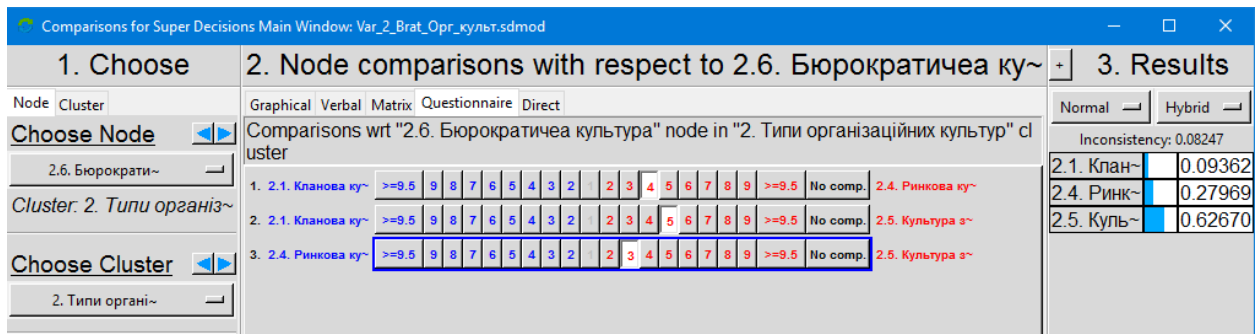


Рис. К.22. Порівняння критеріїв 2.1-2.4, 2.1-2.5, 2.4-2.5 відносно критерія 2.6

Here are the overall synthesized priorities for the alternatives. You synthesized from the network Super Decisions Main Window:  
=Var\_2\_Brat\_Opr\_культ.sdmod

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
4.1. Існуюча організаційна культура з~	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: blue;"></div>	1.000000	0.644277	0.267080
4.2. Перхід до нової організаційної культури	<div style="width: 35%; height: 10px; background-color: blue;"></div>	0.353170	0.227539	0.094324
4.3. Формування переходів (перехідних) організацій~	<div style="width: 15%; height: 10px; background-color: blue;"></div>	0.198957	0.128183	0.053137

Рис. К.23. Граничні пріоритети

Here are the priorities.			
Icon	Name		Normalized by Cluster Limiting
No Icon	1.1. Високий		0.05490   0.003167
No Icon	1.2. Низький		0.28975   0.016715
No Icon	1.3. Середній		0.65535   0.037806
No Icon	2.1. Кланова культура		0.30441   0.149595
No Icon	2.2. Адхократична культура		0.19072   0.093725
No Icon	2.3. Культура інтересів		0.17656   0.086765
No Icon	2.4. Ринкова культура		0.12109   0.059508
No Icon	2.5. Культура завдання		0.15285   0.075116
No Icon	2.6. Бюрократична культура		0.05437   0.026719
No Icon	3.1. Стратегія концентрованого зроста~		0.07727   0.002808
No Icon	3.2. Стратегія інтегрованого зростання		0.08456   0.003073
No Icon	3.3. Стратегія диференційованого зрост~		0.23315   0.008473
No Icon	3.4. Стратегія скорочення		0.60503   0.021988
No Icon	4.1. Існуюча організаційна культура з~		0.64428   0.267080
No Icon	4.2. Перхід до нової організаційної культури		0.22754   0.094324
No Icon	4.3. Формування переходів (перехідних) організацій~		0.12818   0.053137
No Icon	Вибір моделі формування організаційної культури		0.00000   0.000000

Рис. К.24. Граничні пріоритети

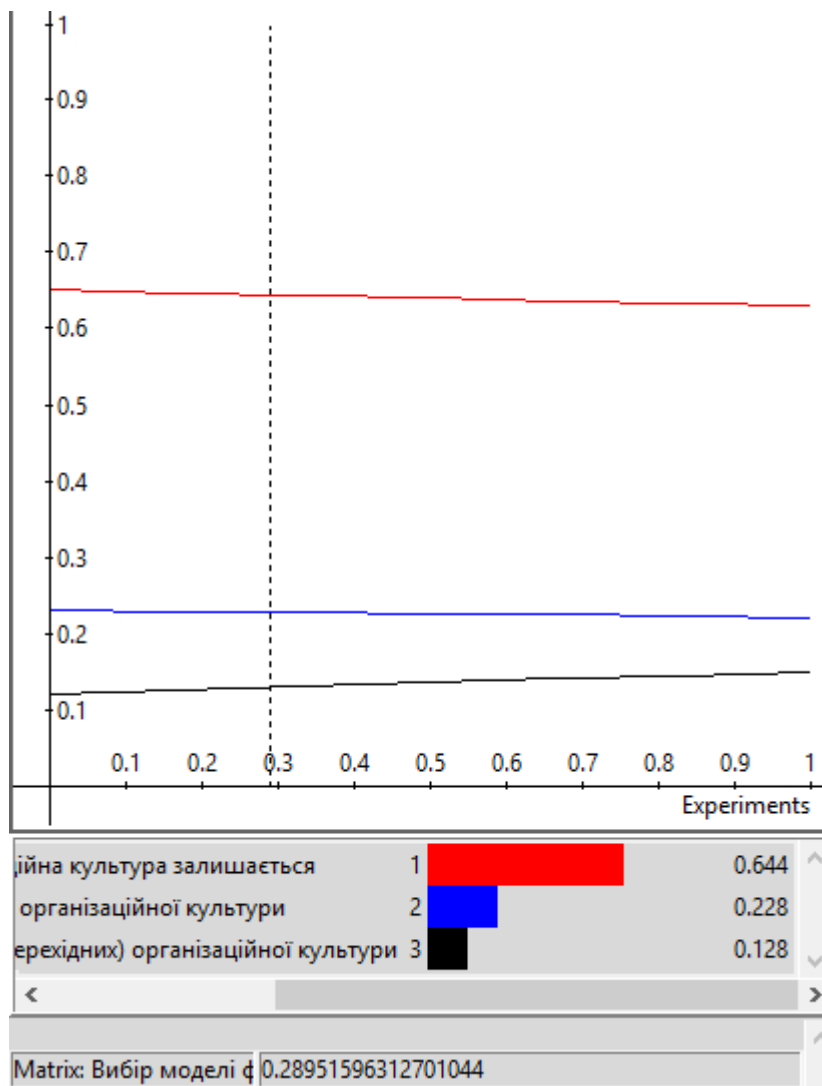


Рис. К.25. Зміна чутливості моделі від критерія 1.2



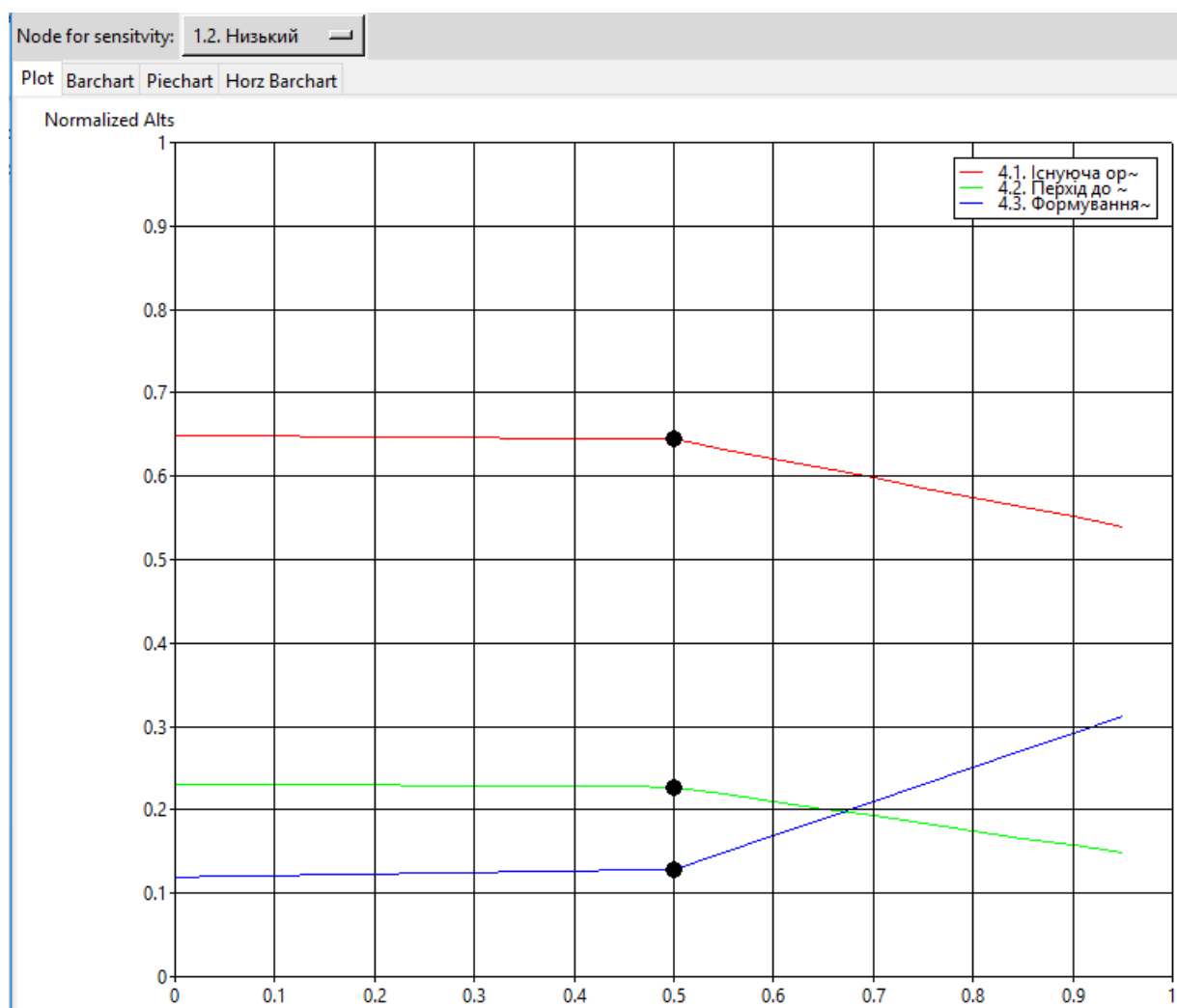


Рис. К.26. Стійкість критерія 1.2

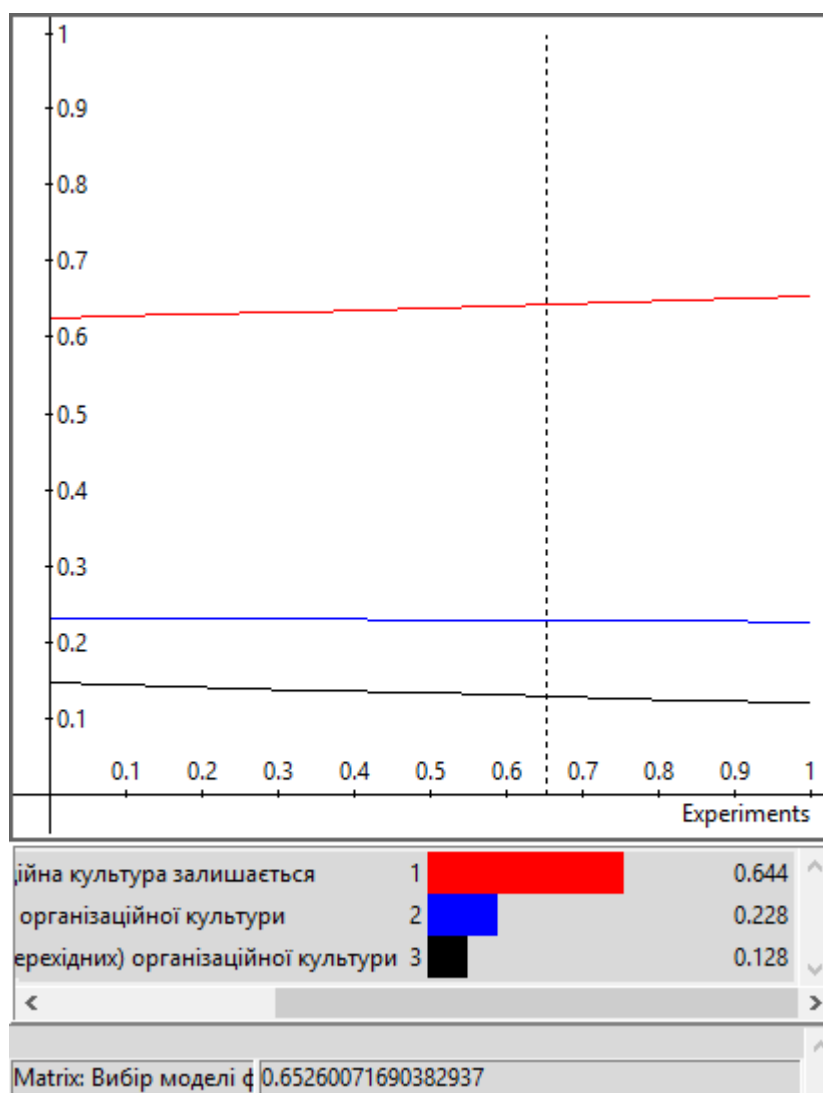


Рис. К.27. Зміна чутливості моделі від критерія 1.3

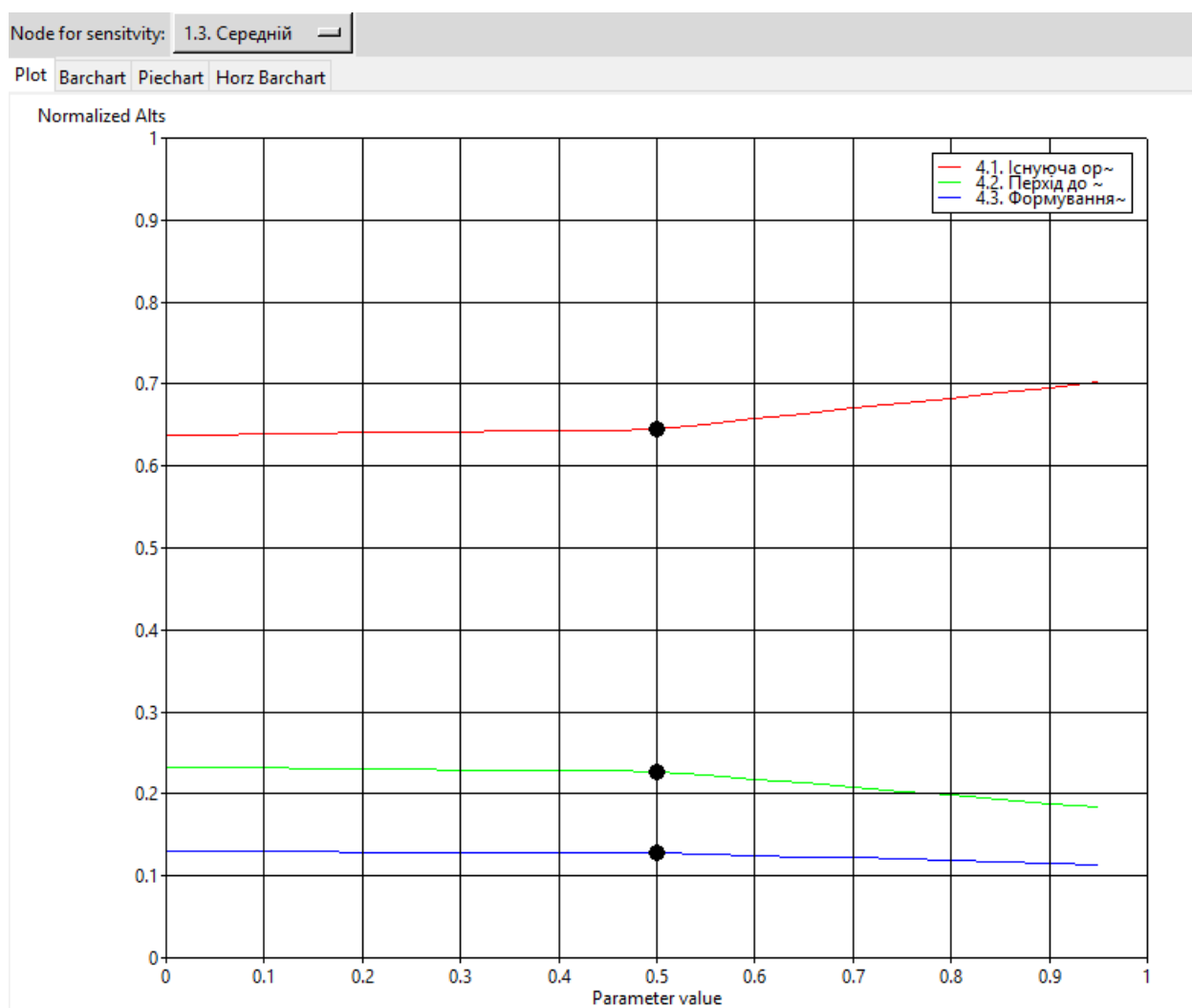


Рис. К.28. Стійкість критерія 1.3

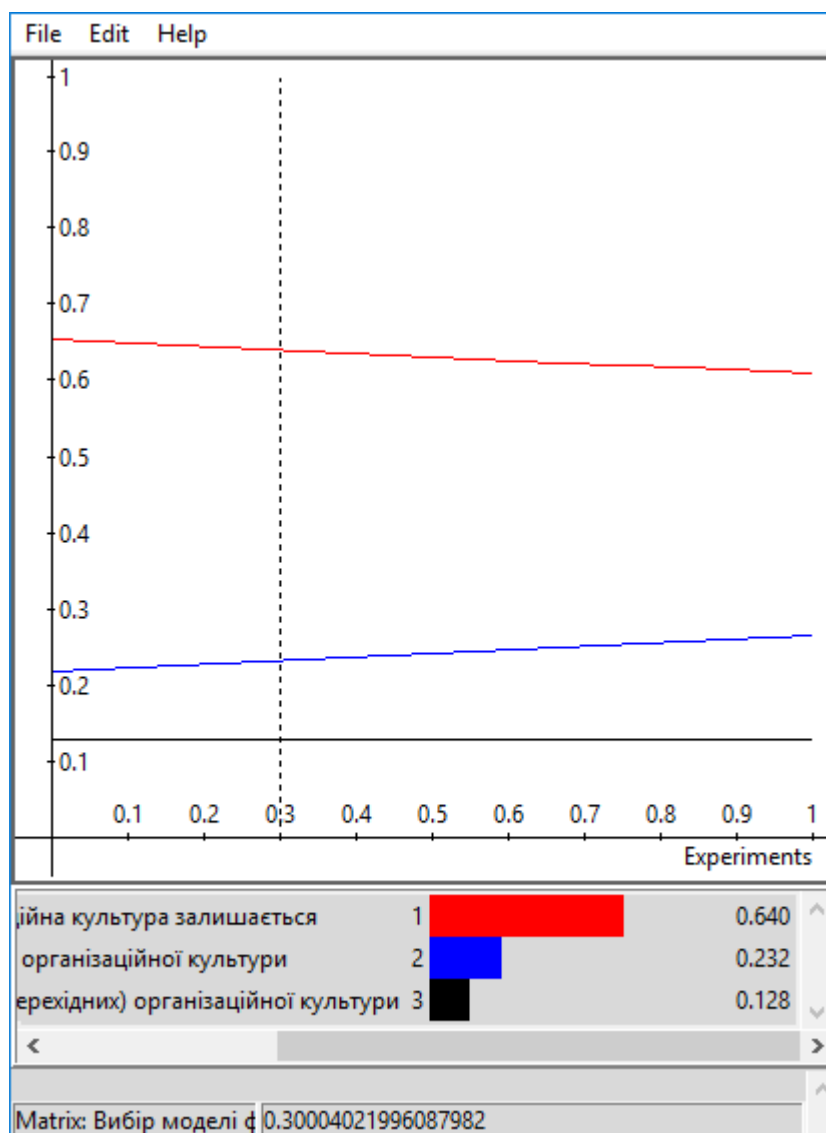


Рис. К.29. Зміна чутливості моделі від критерія 2.1

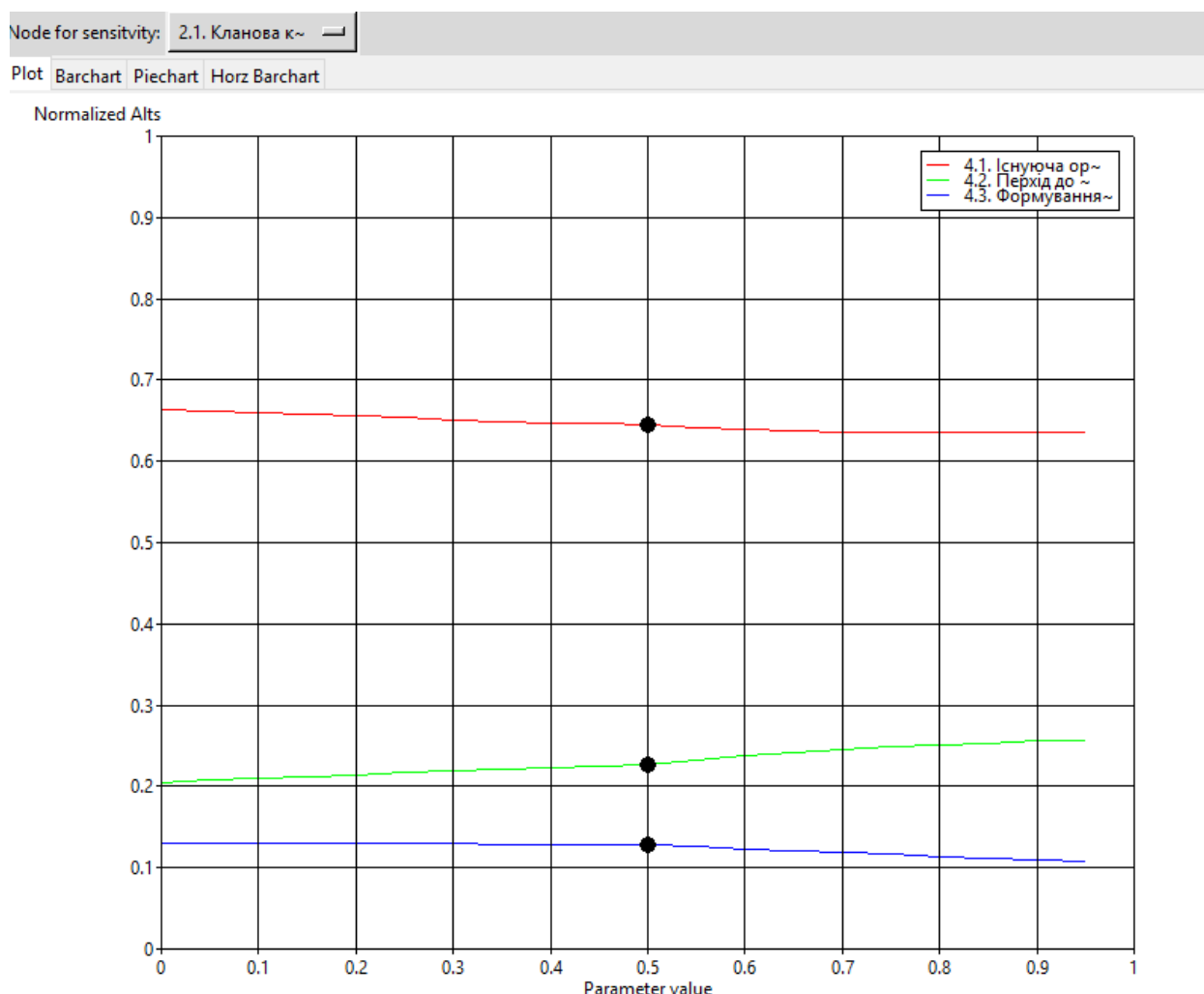


Рис. К.30. Стійкість критерія 2.1

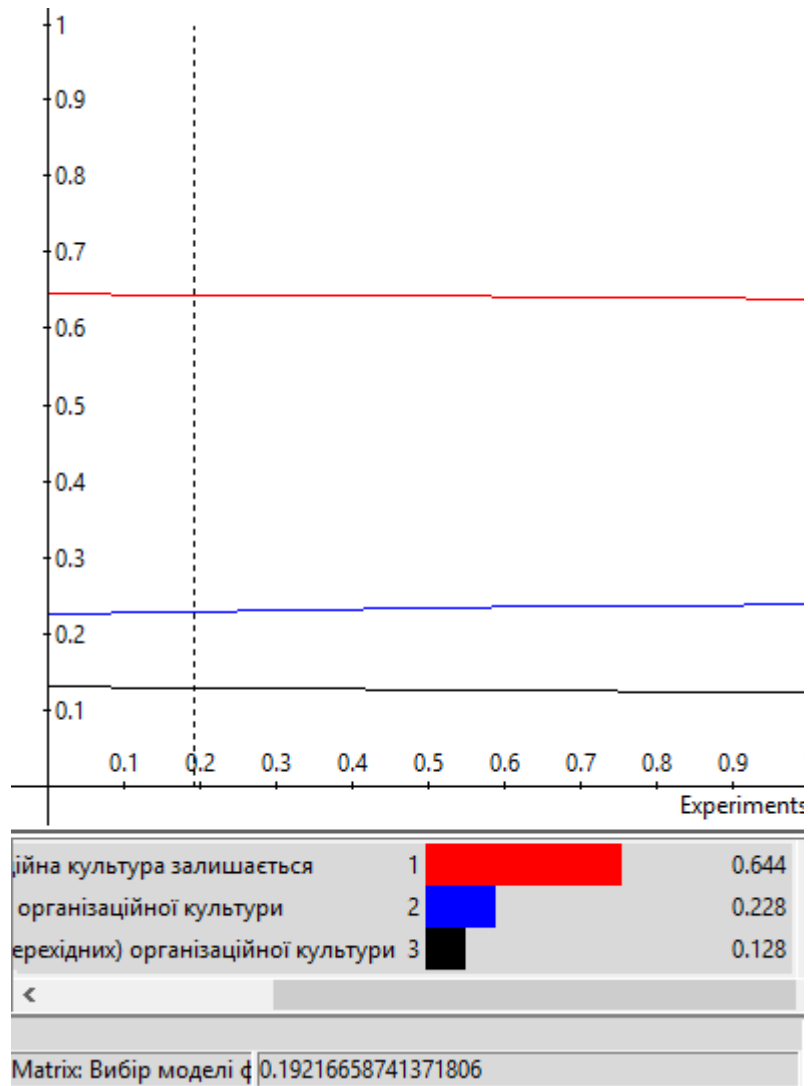


Рис. К.31. Зміна чутливості моделі від критерія 2.2

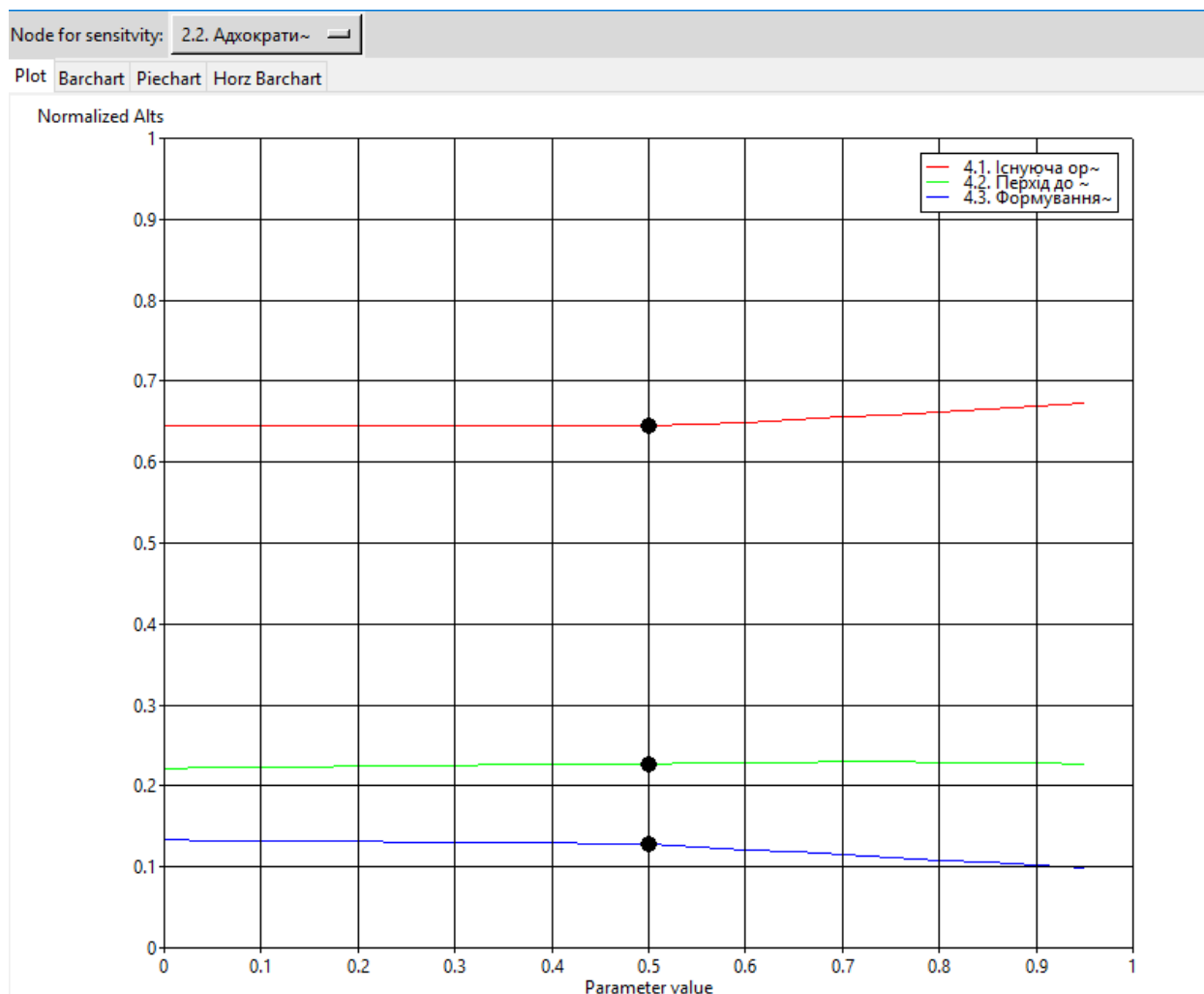


Рис. К.32. Стійкість критерія 2.2

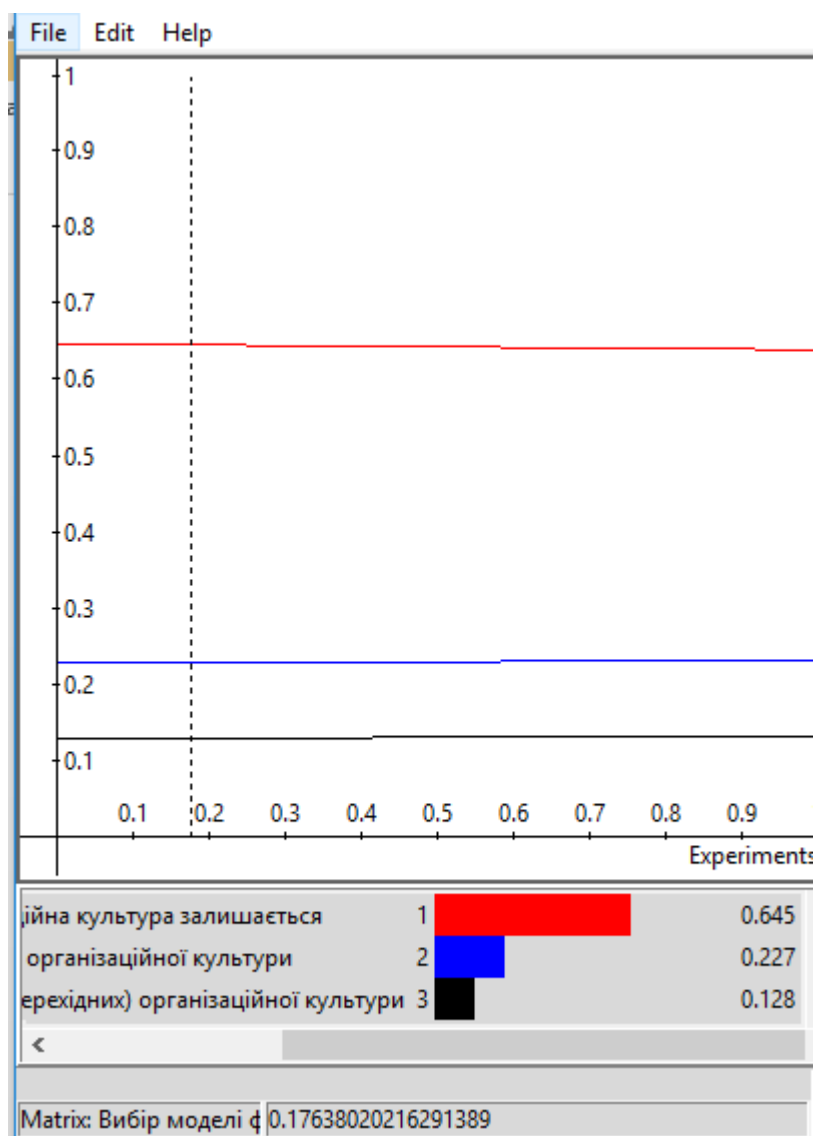


Рис. К.33. Зміна чутливості моделі від критерія 2.3



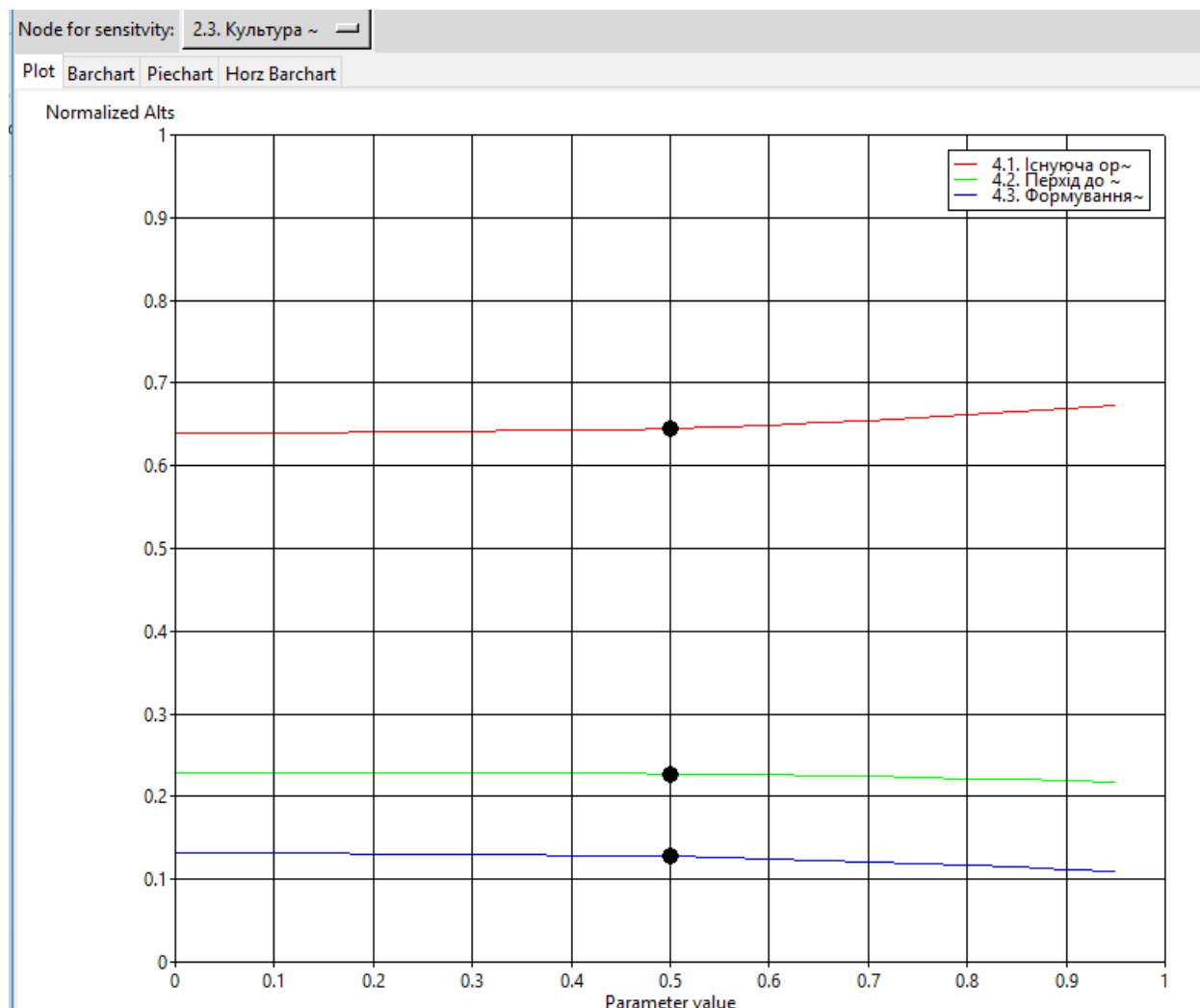


Рис. К.34. Стійкість критерія 2.3

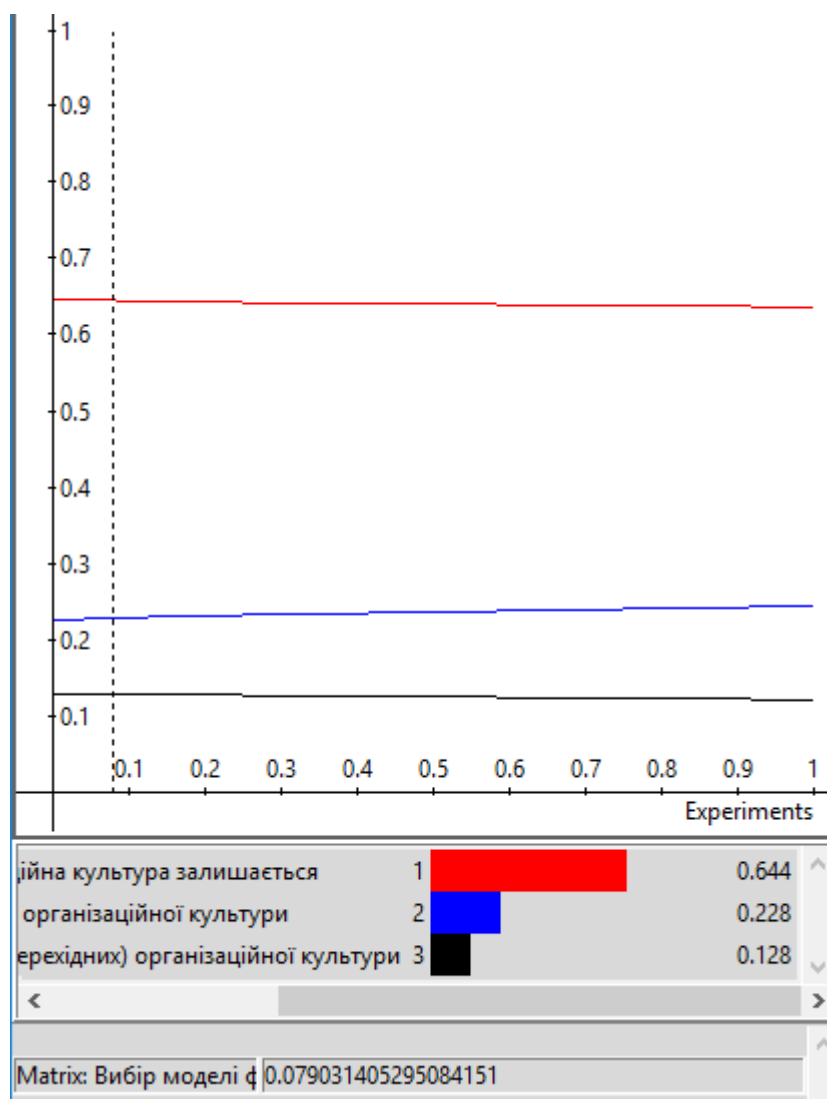


Рис. К.35. Зміна чутливості моделі від критерія 3.1

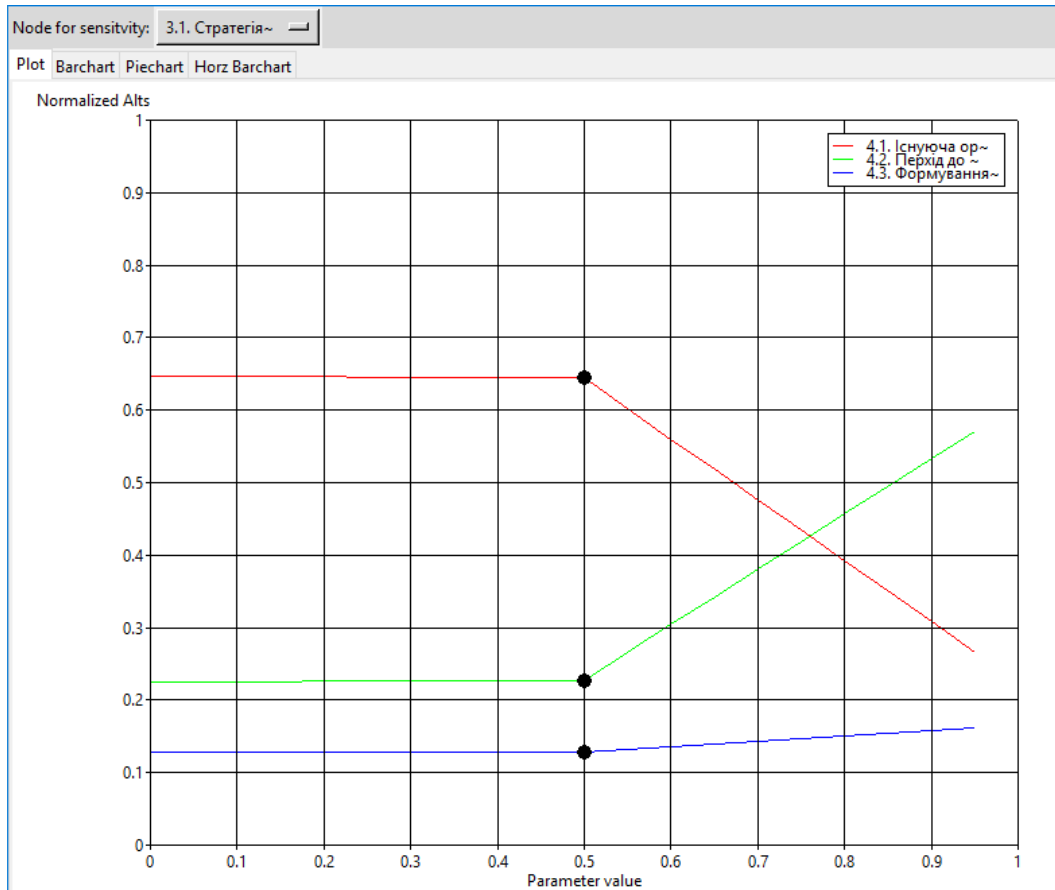


Рис. К.36. Стійкість критерія 3.1

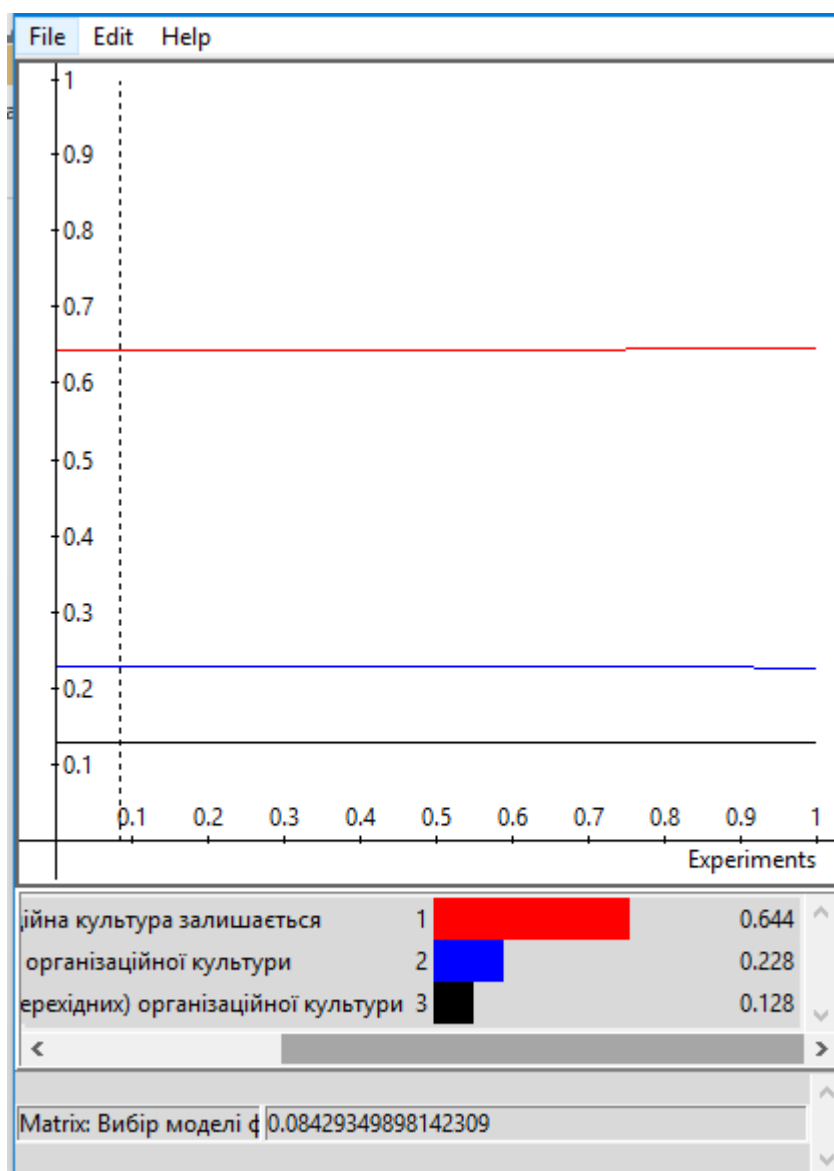


Рис. К.37. Зміна чутливості моделі від критерія 3.2

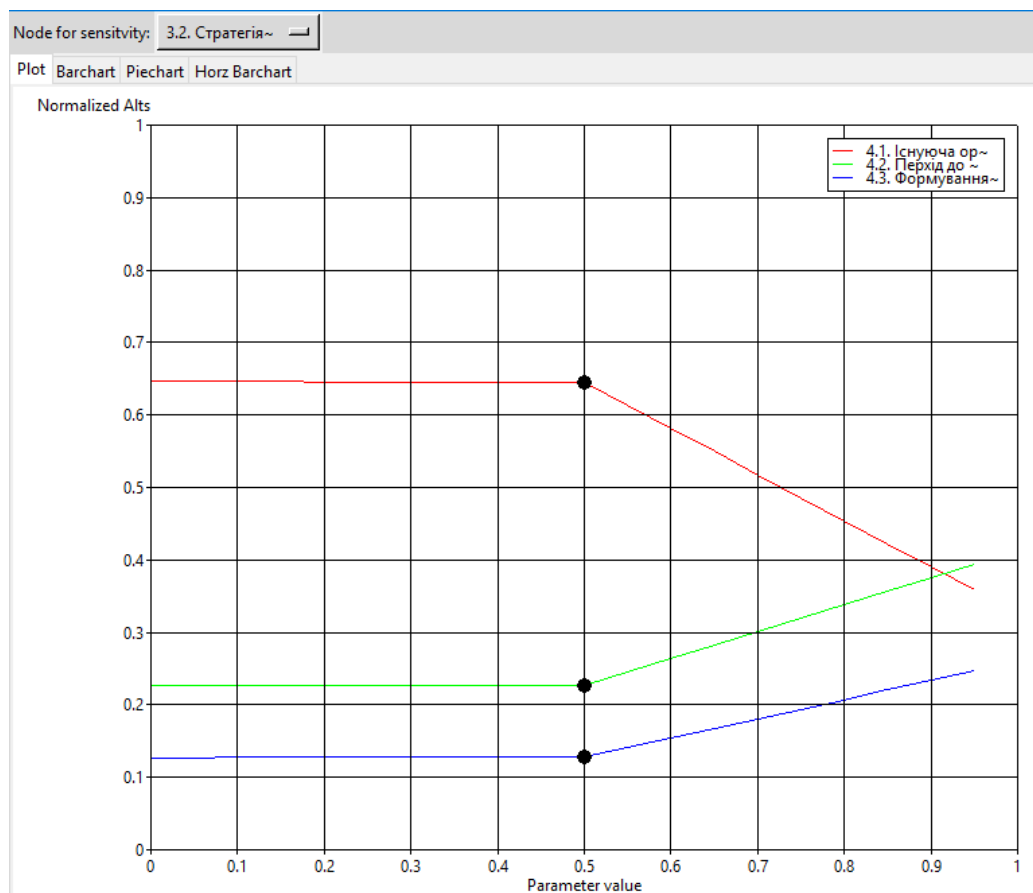


Рис. К.38. Стійкість критерія 3.2

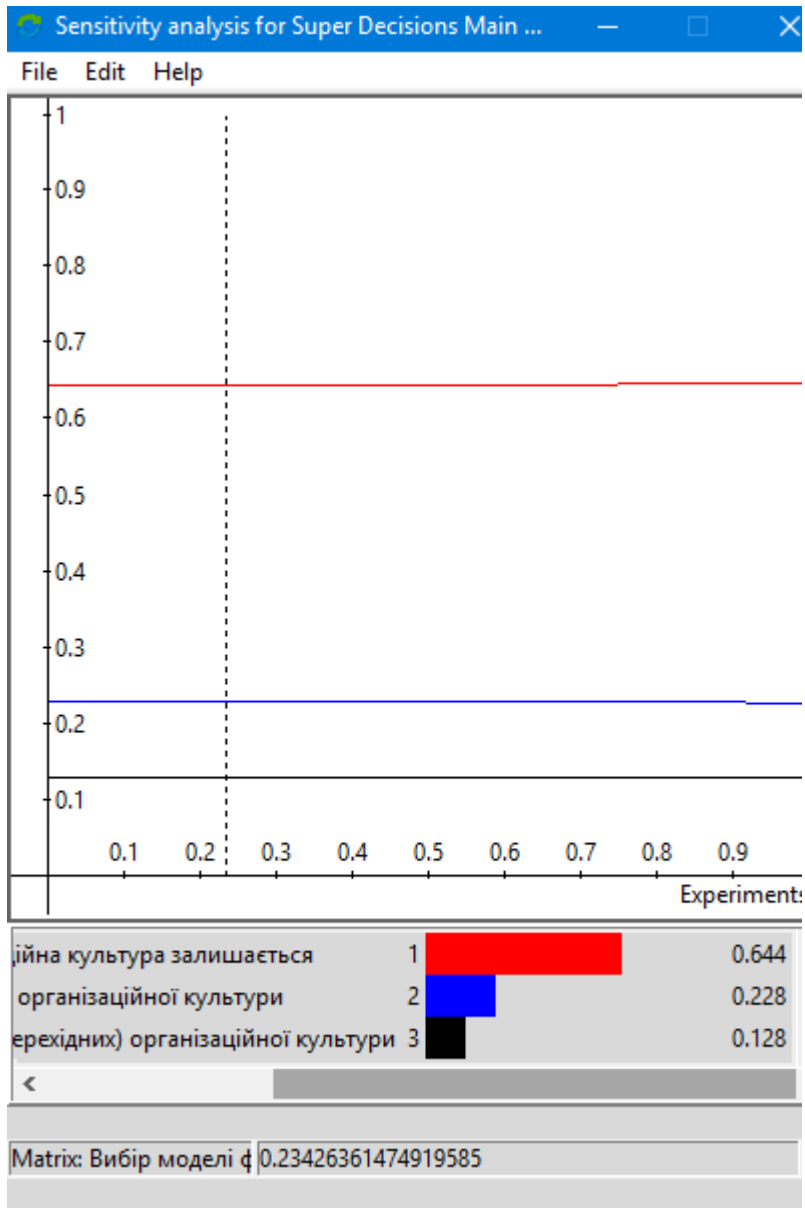


Рис. К.39. Зміна чутливості моделі від критерія 3.3

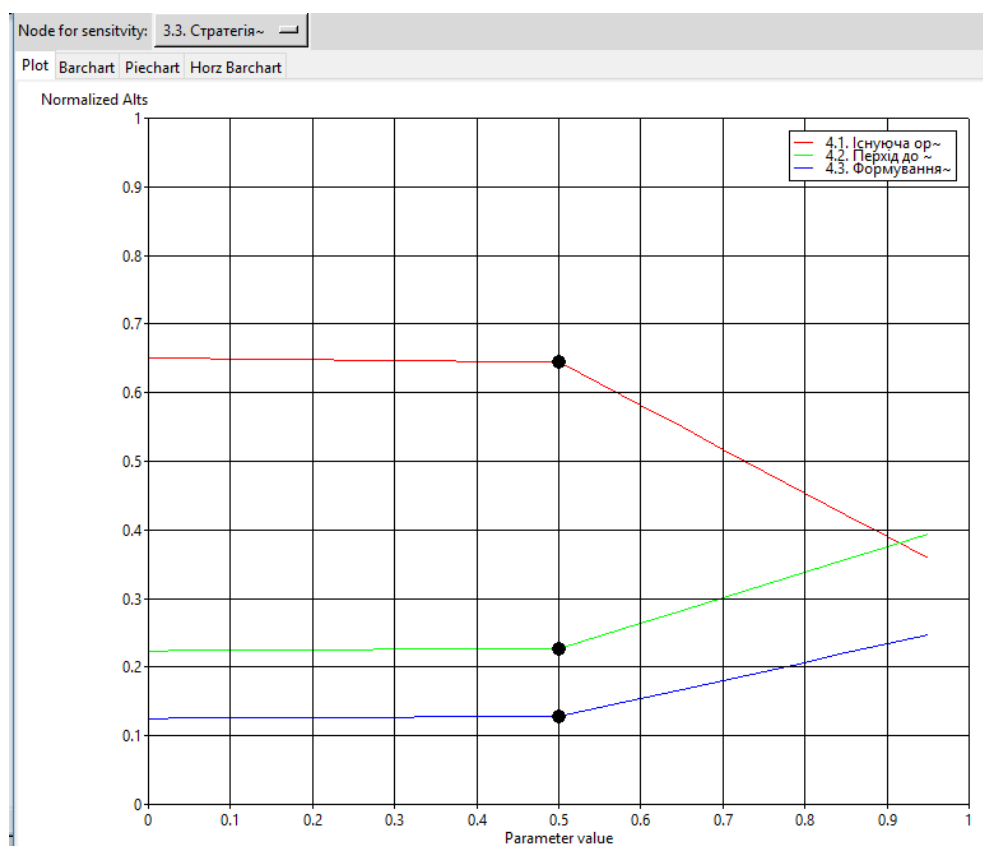


Рис. К.40. Стійкість критерія 3.3

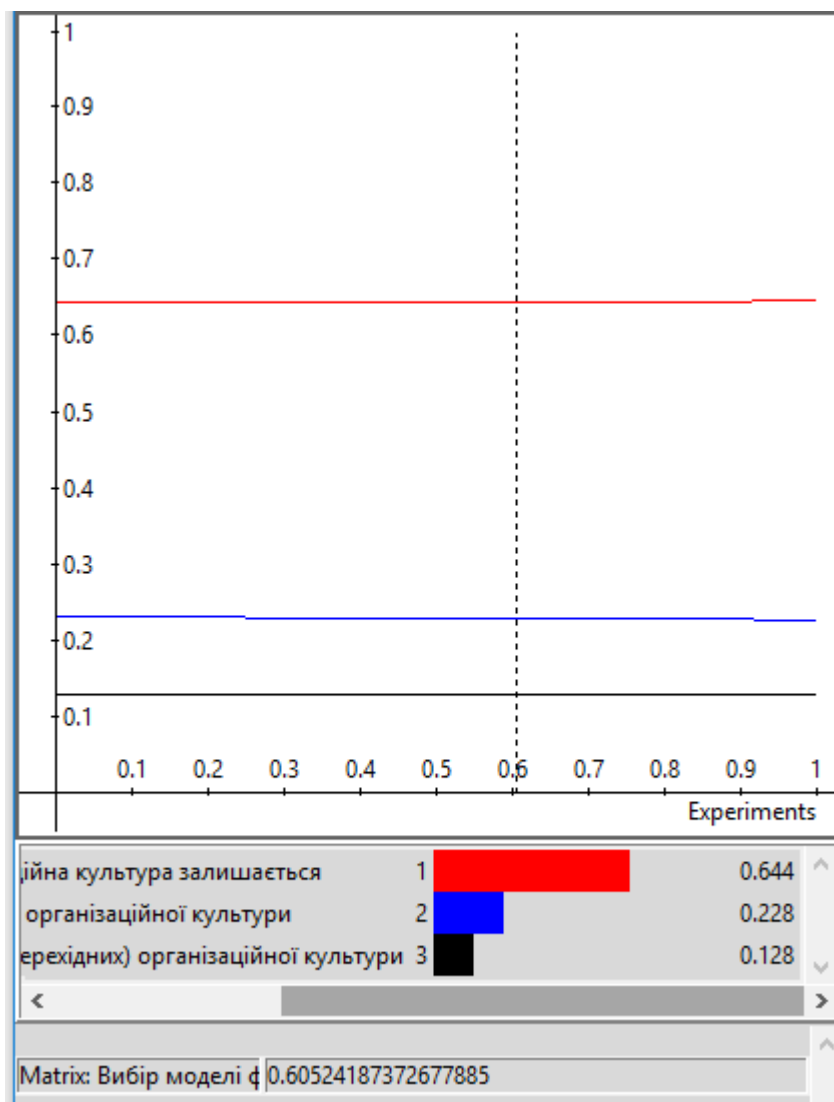


Рис. К.41. Зміна чутливості моделі від критерія 3.4



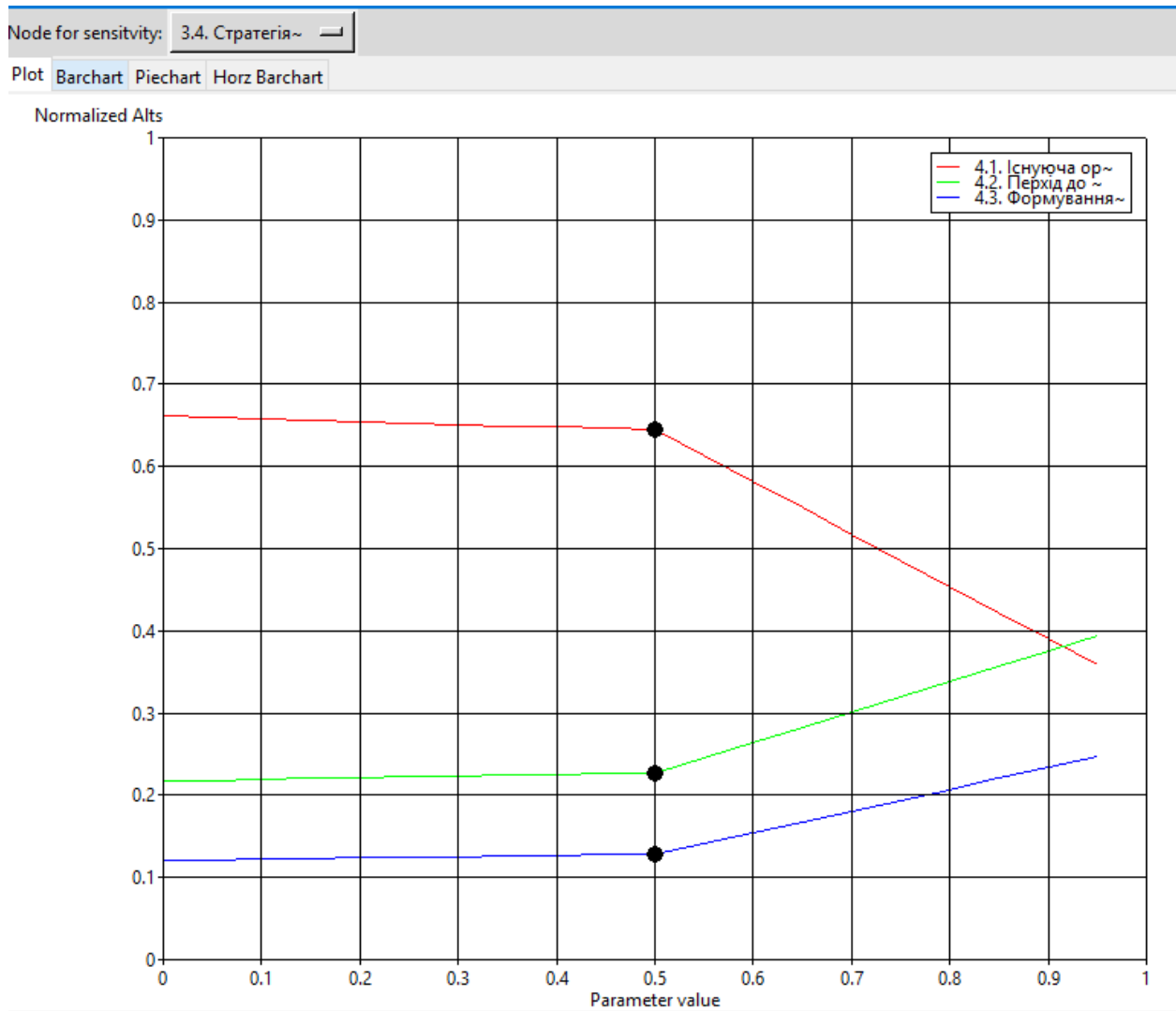


Рис. К.42. Стійкість критерія 3.4

## Додаток Л

## Список публікацій здобувача за темою дисертації

**Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського**

**Союзу:**

1. Божко К. О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. *Economic and Law Paradigm of Modern Society*. 2016. Issue 2. С. 11–14.

**Статті у фахових виданнях і наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:**

2. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73. *Особистий внесок: запропоновано вигляд моделі оцінки культурного ризику.*

3. Воліков В. В. Баркова К. О. Системна модернізація організаційної культури у житлово-комунальній сфері в стратегічному контексті. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 123–127. *Особистий внесок: запропоновано узагальнену таблицю типів організаційної культури, що включають розподіл за житлово-комунальним сектором.*

4. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 2. С. 473–479. *Особистий внесок: запропоновано удосконалення анкети, шляхом впровадження додаткових питань.*

5. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 1. С. 92–99. *Особистий внесок: розроблено додаткові матеріали, що вдосконалюють методичний підхід до визначення типу організаційної культури.*

6. Лепейко Т. І. Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Том 25, Випуск 2(81). С. 93–98. *Особистий внесок: запропоновано та розроблено матрицю сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства.*

***Публікації за матеріалами конференцій:***

7. Лепейко Т. І. Божко К. О. Принципи стратегічного управління на підприємстві. *«Регіональна, галузева та суб'єктивна економіка України на шляху до євроінтеграції»*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 19-20 квітня 2017 р.). Частина 2. Харків: ХНУБА, 2017. С. 150–151. *Особистий внесок: розглянуто основні принципи стратегічного управління.*

8. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня, 2017 р.). Х.: Видавець ФОП Панов А.М., 2017. С. 33–34.

9. Божко К. О. Поняття субкультури в контексті організаційної культури підприємства. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: тези доповідей (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017. С. 308–310.

10. Баркова К. О. Многомерные данные и их использование в научном исследовании. *«Наукові підсумки 2017 року»*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Вінниця, 15 грудня 2017р.). Ч. 1. С. 4–9.

11. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Х.: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 38–39.

12. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 31 травня-1 червня, 2018 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 13–14.

13. Воліков В. В. Баркова К. О. Методичні засади аналізу організаційної культури у житлово-комунальній сфері. *«Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств»*: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 9-10 листопада 2018 р.). Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 49–50. *Особистий внесок: розглянуто основні показники стану організаційної культури.*

14. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. *«Naukowy i innowacyjny potencjal prezentacji»*: Z materialami miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (Opole, Poland, 18 listopada 2018 rok.). Obukhov: Drukarnia PE Gulyaueva V.M., 2018. Tom 4. S. 28–31.

15. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків-Торунь, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 42–44.

16. Баркова К. О., Лосева О. Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: III Міжнародна науково-практична конференція (Полтава, 23-24 квітня 2019 р.). С. 225-227.

*Особистий внесок: розглянуто основні сучасні стратегічні положення планування.*

17. Воліков В. В. Баркова К. О. Основи трансформації організаційної культури в умовах глобалізації регіональної економіки. *Problems and achievements of modern science: coll. of scientific papers “ЛОГОЕ” with materials of the international scientific-practical conf. (Cork, May 6, 2019). Cork: NGO “European Scientific Platform”, 2019. P. 97–99. Особистий внесок: розглянуто положення трансформації організаційної культури.*

18. Баркова К. О. Методичні засади формування процесу стратегічного планування підприємства. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: матеріали міжнародної наукової конференції (Харків, 30-31 травня, 2019 р.). Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 3–8.

19. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. *«New economics - 2019»*: матеріали міжнародного наукового форуму (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Том 2. С. 166–170. *Особистий внесок: розглянуто організаційну культуру як один із факторів впливу на формування стратегії підприємства.*

20. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *«Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків – Торунь, 3-4 березня 2020 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 27–28.

## Додаток М

## Апробація результатів дисертації

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	IX Міжнародна науково-практична конференція	Регіональна, галузева та суб'єктивна економіка України на шляху до євроінтеграції	Харків, 19-20 квітня 2017 р.	Безпосередня
2	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків, 30-31 березня, 2017 р.	Безпосередня
3	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	Харків, 1-2 червня 2017 р.	Безпосередня
4	XV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Наукові підсумки 2017 року	Вінниця, 15 грудня 2017р.	Дистанційна
5	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків, 29-30 березня 2018 р.	Безпосередня
6	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	Харків, 31 травня-1 червня, 2018 р.	Безпосередня
7	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств	Одеса, 9-10 листопада 2018 р.	Дистанційна
8	Z materialami międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji	Naukowy i innowacyjny potencjal prezentacji	Opole, Poland, 18 listopada 2018 rok.	Дистанційна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків-Торунь, 18-19 березня 2019 р.	
10	Міжнародна науково-практична конференція	Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики	Полтава, 23-24 квітня 2019 р.	Дистанційна
11	The international scientific-practical conf.	Problems and achievements of modern science: coll. of scientific papers "ЛОГОЕ"	Cork, May 6, 2019	Дистанційна
12	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця	Харків, 30-31 травня, 2019 р.	Безпосередня
13	Міжнародний науковий форум	New economics - 2019	Київ, 14-15 листопада 2019 р.	Дистанційна
14	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика	Харків – Торунь, 3-4 березня 2020 р.	Дистанційна

**LLC «COMPANY «BEL-GER»**

50, Sadova st., Kupyansk, Kharkov region,  
63701, Ukraine.

phone.(0 5742) 56134 fax (0 5742) 55452  
+380501307315

e-mail: [belger.company@gmail.com](mailto:belger.company@gmail.com)

№ 126 big 10.08.20

**ТОВ «КОМПАНІЯ «БЕЛ-ГЕР»**

63701, Україна, Харківська обл., м.Куп'янськ  
вул. Садова, б.50

тел.(0 5742) 56134 факс (0 5742) 55452  
+380501307315

e-mail: [belger.company@gmail.com](mailto:belger.company@gmail.com)

**ДОВІДКА**

про впровадження окремих результатів дослідження аспірантки  
кафедри менеджменту та бізнесу Баркової Катерини Олександрівни на тему  
«Формування організаційної культури в стратегічному управлінні  
підприємства»

Запропонований Барковою Катериною методичний підхід до побудови матриці сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, що дає змогу формувати організаційну культуру, яка відповідає стратегічному управлінню підприємства та побудований з використанням експертних методів, рекомендований до використання у ТОВ «Компанія «Бел-Гер», як допоміжний інструмент у менеджменті підприємства.

Директор  
ТОВ «Компанія «Бел-Гер»

Р.В. Лаврінов





УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua

№ 20/86-23-120/2 від 18.08.2020

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження у навчальний процес окремих результатів дослідження  
 аспірантки кафедри менеджменту та бізнесу Баркової Катерини  
 на тему: «Формування організаційної культури в стратегічному управлінні  
 підприємства»

Запропоноване Барковою Катериною визначення місця організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства та розроблена послідовність формування організаційної культури, що відрізняється наявністю характеристик організаційної культури, які відповідають стратегії підприємства та дають змогу забезпечити ефективність стратегічного управління, розглянуті на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця 19 серпня 2020 р. (Протокол №1) та рекомендовані до використання для поглиблення теоретично-методичного забезпечення навчального процесу кафедри для підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» під час викладання навчальної дисципліни «Організаційна поведінка» за темою 6 «Основи управління організаційною культурою» викладач к.е.н., доцент – Миронова Ольга Миколаївна.

Заступник керівника (директор з  
 науково-педагогічної роботи),  
 к.е.н., професор



*Микола Афанасьєв*  
 Микола АФАНАСЬЄВ

Завідувач кафедри менеджменту та  
 бізнесу, д.е.н., професор

*Тетяна Лепейко*  
 Тетяна ЛЕПЕЙКО

Викладач: доцент кафедри  
 менеджменту та бізнесу,  
 к.е.н., доцент

*Ольга Миронова*  
 Ольга МИРОНОВА

201937